UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL - FACULTÉ DE DROIT

*Section des sciences économiques, politiques et sociales*

# La participation aux résultats dans les entreprises suisses

THÈSE

présenté à la Section des sciences économiques, politiques et sociales
de la Faculté de Droit de l'Université de Neuchâtel
pour obentir le grade de Docteur ès sciences économiques

par

SÉBASTIEN SCHOBINGER

lic. oec.

1964

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL - FACULTÉ DE DROIT

*Section des sciences économiques, politiques et sociales*

---

# La participation aux résultats dans les entreprises suisses

THÈSE

présentée à la Section des sciences économiques, politiques et sociales
de la Faculté de Droit de l'Université de Neuchâtel
pour obentir le grade de Docteur ès sciences économiques

par

SÉBASTIEN SCHOBINGER

lic. oec.

Dossenbach-Druck - 6340 Baar 1965

Monsieur Sébastien Schobinger est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences économiques: «La participation aux résultats dans les entreprises suisses». Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 19 novembre 1964

Le Directeur de la Section
des sciences économiques,
politiques et sociales

Prof. P. R. Rosset

# TABLE DES MATIÈRES


| | | |
|---|---|---|
| | Bibliographie | 5 |
| 1 | *Introduction* | 9 |
| 11 | La rémunération | 9 |
| 12 | Les salaires primaires | 11 |
| 2 | *Généralités* | 14 |
| 21 | La base de participation | 14 |
| 22 | La distribution du résultat | 16 |
| 3 | *Les systèmes de participation aux résultats* | 22 |
| 31 | Le salaire proportionnel de Schueller | 22 |
| 311 | Bases du salaire proportionnel | 22 |
| 3111 | La relation salaires — chiffre d'affaires | 24 |
| 3112 | La caisse de compensation | 26 |
| 3113 | Signification du chiffre d'affaires | 27 |
| 3114 | Période de référence | 31 |
| 3115 | La répartition du salaire proportionnel | 32 |
| 312 | Conclusion | 33 |
| 32 | Le système des groupes autonomes | 33 |
| 321 | L'organisation des groupes autonomes | 34 |
| 3211 | Structure de l'équipe | 35 |
| 3212 | Boni de l'équipe | 36 |
| 3213 | Répartition du boni | 37 |
| 322 | Conclusion | 38 |
| 33 | Le plan Rucker et Scanlon | 38 |
| 331 | Bases du plan Rucker | 39 |
| 3311 | La valeur de production | 39 |
| 3312 | Productivité et boni | 41 |
| 3313 | Conclusion | 41 |
| 332 | Bases du plan Scanlon | 42 |
| 34 | La prime d'entreprise de Boyer et Dubois | 43 |
| 341 | Les principes d'application | 43 |
| 342 | La participation du personnel à la productivité | 45 |
| 3421 | Le résultat de productivité | 45 |
| 3422 | La décomposition du résultat de productivité | 46 |
| 3423 | Les frais pris en considération pour le calcul du résultat de productivité | 47 |
| 3424 | La fixation de la dépense de référence | 48 |
| 3425 | Exemple théorique simplifié d'une prime d'entreprise de productivité | 49 |
| 343 | La participation du personnel à la prospérité | 50 |

| | | |
|---|---|---|
| 3431 | Le résultat de prospérité | 50 |
| 3432 | Exemple théorique simplifié d'une prime d'entreprise de prospérité | 53 |
| 344 | La réglementation de la prime d'entreprise | 54 |
| 345 | Conclusion | 56 |
| 35 | Le système Kampschulte / Halter | 57 |
| 351 | La méthode basée sur la calculation | 57 |
| 352 | La méthode basée sur la comptabilité | 59 |
| 353 | La composition du résultat distribuable | 61 |
| 354 | L'information du personnel | 62 |
| 355 | Conclusion | 63 |
| 36 | La participation aux bénéfices | 64 |
| 361 | Le mode du calcul des bénéfices | 65 |
| 362 | L'information du personnel | 67 |
| 363 | Conclusion | 69 |
| 4 | *Application pratiques dans les entreprises suisses* | 70 |
| 41 | La prime d'entreprise de Gardy S. A., Genève | 70 |
| 411 | L'expérience Gardy | 71 |
| 412 | Remarques | 75 |
| 42 | Le système de ristourne de Tarex S. A., Genève | 78 |
| 421 | L'expérience Tarex | 78 |
| 422 | Remarques | 82 |
| 43 | La prime de productivité de J. Pétermann S. A., Moutier | 85 |
| 431 | L'expérience Pétermann | 86 |
| 432 | Remarques | 92 |
| 44 | Les primes d'entreprise de Guigoz S. A., Vuadens (Fribourg) | 95 |
| 441 | La prime de productivité Guigoz du début 1954 jusqu'à fin 1958 | 95 |
| 4411 | Les principes généraux | 95 |
| 4412 | Le mécanisme du calcul | 97 |
| 4413 | L'attribution individuelle de la prime et l'information du personnel | 102 |
| 442 | La prime de productivité Guigoz dès le début de 1959 | 103 |
| 443 | L'évolution de la productivité dans les bureaux | 107 |
| 444 | La prime de prospérité | 113 |
| 445 | Remarques | 114 |
| 45 | La prime collective de productivité de Suchard S. A., Neuchâtel | 118 |
| 451 | L'expérience Suchard | 118 |
| 452 | Remarques | 125 |
| 46 | La participation aux résultats dans une boucherie | 127 |
| 461 | Le système appliqué | 127 |
| 462 | Remarques | 134 |
| 47 | L'expérience abandonnée de Kugler Fonderie et Robinetterie S. A., Genève | 136 |
| 5 | *Conclusion générale* | 138 |

# BIBLIOGRAPHIE

*Livres*


| | | |
|---|---|---|
| 1 | Barré Raymond | Economie politique, Paris 1956 |
| 2 | Bayer Hans | Gewinnbeteiligung, Wien 1952 |
| 3 | Böhrs Hermann | Leistungslohn, Wiesbaden 1959 |
| 4 | Boson Marcel | La pensée et l'action coopératives des «Socialistes chrétiens» en Angleterre, Bâle 1957 |
| 5 | Boyer A. et Dubois J. | Traité complet des primes d'entreprise, Paris |
| 6 | Boyer A. et Dubois J. | Dossier Institut Technique des Salaires, Paris |
| 7 | Branschi Heiner | Les systèmes de salaire modernes et leurs possibilités d'application en Suisse en particulier dans l'industrie de la chaussure, Neuchâtel 1954 |
| 8 | Clement Marcel | Salaire et rendement, Paris 1947 |
| 9 | Cliquet Maurice | Politique de rémunération et d'intéressement, Paris 1959 |
| 10 | Danty-Lafrance L. et J. | Pratique de la rémunération du travail, Paris 1957 |
| 11 | Dragolioub Yovanovitch | Le rendement optimum du travail, Paris 1923 |
| 12 | Dubreuil Hyacinthe | Employeurs et salariés en France, Paris 1934 |
| 13 | Dubreuil H. et Schueller E. | Vers un salaire humain, Paris 1948 |
| 14 | Dubreuil Hyacinthe | L'équipe et le ballon, Paris 1948 |
| 15 | Dubreuil Hyacinthe | La psychologie et l'organisation du travail, Genève 1949 |
| 16 | Dubreuil Hyacinthe | Des robots ou des hommes?, Paris 1956 |
| 17 | Dubreuil Hyacinthe | Le véritable «intéressement» des travailleurs à la vie de l'entreprise, Paris 1959 |
| 18 | Dumont J. | Technique de la rémunération du travail, Paris 1953 |
| 19 | Egli Gustav | Probleme der Erfolgsbeteiligung, Flawil 1956 |
| 20 | Egli Gustav | Probleme der Wirtschaftsdemokratie, Flawil 1948 |
| 21 | Feigenwinter E. | Der Kampf um den gerechten Lohn und die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Luzern 1918 |
| 22 | Fürst G. | Produktivität und Lohn, Darmstadt 1956 |
| 23 | Gasser C. et Kneschaurek F. | Struktur- und Entwicklungsprobleme, Zürich 1957 |
| 24 | Haas Franz | Wesen und Formen der Gewinnbeteiligung, Stuttgart 1957 |
| 25 | Halter Eugen | Praxis der Erfolgsbeteiligung, Zürich 1960 |
| 26 | Halter Eugen | Formen der Erfolgsbeteiligung, Flawil 1957 |
| 27 | Hartmann Robert | Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit, Köln 1958 |
| 28 | Hiller Gerhard | Gewinnbeteiligung der Arbeiter im Kapitalismus, Berlin 1957 |
| 29 | Huppert Walter | Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer, München 1953 |
| 30 | Jehring J. J. | Succeeding with Profit Sharing, Illinois 1956 |

| | | |
|---|---|---|
| 31 | Jenny Hans | Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Zürich 1950 |
| 32 | Jost Paul | Die Auswirkungen des Mitbestimmungsrechtes der Arbeitnehmer auf die Stellung des Unternehmers im Betrieb, Köln 1957 |
| 33 | Käfer Karl | Standard-Kostenrechnung, Zürich 1955 |
| 34 | Käfer Charles | Plan comptable général, Lausanne 1950 |
| 35 | Kampschulte F. | Mitdenken im Betrieb, Düsseldorf 1954 |
| 36 | Kampschulte F. et Völker R. | Unternehmer - Mitarbeiter - Kapital, Düsseldorf 1955 |
| 37 | Lanz R. | Der Schuellersche Verhältnislohn, Bern 1953 |
| 38 | Lincoln James | Hauts salaires bas prix de revient, Paris 1948 |
| 39 | Linder Willy | Der Verhältnislohn, Winterthur 1955 |
| 40 | Maire L. | Au delà du salariat, Lausanne 1945 |
| 41 | Marchal Jean | Cours d'économie politique, Paris 1955 |
| 42 | Marchal Jean et Lecaillon J. | La répartition du revenu national, Paris 1958 |
| 43 | Mellerowicz Konrad | Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Freiburg im Br., 1957 |
| 44 | Mollet W. | Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Solothurn 1946 |
| 45 | Mossé Robert | Les salaires, Paris 1952 |
| 46 | Organisation Industrielle | Qualification du travail, Zurich 1957 |
| 47 | Organisation Industrielle | Qualification du personnel, Zurich 1962 |
| 48 | Peter L. | Grundlohn und Prämie, Zürich 1951 |
| 49 | Preiser Erich | Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, Göttingen 1957 |
| 50 | Producteurs | Le partage des biens de civilisation dans les entreprises, Paris 1953 |
| 51 | Rimailho E. | Chacun sa part: L'organisation sociale du travail pourrait couvrir le risque ouvrier aussi bien que le risque patronal, Paris 1947 |
| 52 | Rimailho E. | Chacun sa part: Associer capital et travail comment faire?, Paris 1947 |
| 53 | Rucker Allen W. | Produktivität, Leistung, Lohn, Düsseldorf 1954 |
| 54 | Schueller Eugène | La révolution de l'économie, Paris 1941 |
| 55 | Schueller Eugène | Faire vivre, Paris 1945 |
| 56 | Schueller Eugène | Vers une économie proportionnelle, Paris 1947 |
| 57 | Schueller Eugène | Introduction au salaire proportionnel, Paris 1951 |
| 58 | Spiegelhalter Franz | Die Formen der Ergebnisbeteiligung, Darmstadt 1954 |
| 59 | Spiegelhalter Franz | Ergebnisbeteiligung Wo und Wie?, Essen 1958 |
| 60 | Spiegelhalter Franz | Gewinnbeteiligung — Illusionen und Möglichkeiten, München 1951 |
| 61 | Spiegelhalter Franz | Miteigentum und Gewinnbeteiligung, Köln 1957 |
| 62 | Spiegelhalter Franz | Eigentum und Wirtschaftsordnung, Paderborn 1959 |
| 63 | Spindler Gert P. | Mitunternehmertum, Hamburg 1951 |
| 64 | Sprecher A. | Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Flawil 1952 |
| 65 | Tiano André | L'action syndicale ouvrière et la théorie économique du salaire, Paris 1957 |

66 Ulrich H. und Hill W. Brevier des Rechnungswesens, Bern 1958
67 Viel Jakob Betriebs- und Unternehmungsanalyse, Zürich 1958
68 Walther Alfred Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung 1. Band: Der Betrieb, Zürich 1955
69 Walther Alfred Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung 2. Band: Die Unternehmung, Zürich 1953
70 Wojciech Spora Lohnpolitik und Konjunktur, St. Gallen 1953

*Articles*

71 Anonyme Richtlinien der Landis & Gyr AG für ein langfristiges Lohnprogramm, Bericht an die Arbeitnehmer, Zug 1959
72 Balsiger Theo Die rechnungsmässige Durchführung einer Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer im Industriebetrieb; Büro und Verkauf, Heft 1, Oktober 1958, p. 6 ss.
73 Brunner A. C. Reglement für die Berechnung der Grundbeträge der Gratifikationen, Zug 1959
74 Cliquet Maurice Réflexions sur une politique de rémunération; Travail et Méthodes, juin 1958, Paris, p. 35 ss.
75 Deureux B. L'intéressement des travailleurs aux résultats de l'entreprise; Jeune Patron, 13 (1959) 128, septembre/octobre, p. 28—40
76 Divers Co. partnership: July 1960, October 1960, January 1961, April 1961, July 1961, January 1962, April 1962
77 Divers Mitteilungen der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP): München 1957, V. Jahrgang, Nr. 9
1958, VI. Jahrgang, Nr. 3, 8
1959, VII. Jahrgang, Nr. 2, 4, 5, 6
1960, VIII. Jahrgang, Nr. 3, 4, 5, 6, 7, 8;
1961, IX. Jahrgang, Nr. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8;
1962, X. Jahrgang, Nr. 1, 2, 3, 4
78 Divers Profit Sharing (TRENDS): March-April 1960, June 1960, July-August 1960, Jan.-Feb. 1961, March-April 1961, Nov.-Dec. 1961
79 Dubois A. L'expérience de Bonpertuis d'association du personnel; Jeune Patron, 13(1959)129, novembre, p. 32—36
80 Dubreuil Hyacinthe Bildung autonomer Gruppen — eine Form der Betriebsorganisation; Soz. Bez. in der Industrie, 3 (1952) 12, p. 6—20
81 Fischer Guido Neuzeitliche Betriebsgestaltung; Schriftenreihe des Institutes für Sozialpolitik und Sozialreform, Heft 3, 2. Auflage, Wien 1957
82 Giroud Emile L'intéressement collectif des travailleurs comme moyen d'assurer leur part à l'augmentation de la productivité, Berne 1955
83 Grimm W. Ein System der Ergebnisbeteiligung und seine Auswirkungen auf Rationalisierung und Betriebsklima; Rationalisierung 7(1956)3, p. 65—69

84 Hellwig Alexander — Die Beteiligung am Betriebsergebnis; Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 29. Jahrgang 1959, Nr. 1, Wiesbaden, p. 31 ss.

85 Jeune Société Economique Genève — La prime d'entreprise, Genève 1958

86 Kampschulte F. — Leistungsgerechte Ertragsbeteiligung in der Praxis durch Planungs-Rechnung; Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 21(1951)11, p. 578—588

87 Kampschulte F. — Entwicklung eines Ertragsbeteiligungsverfahrens in der Praxis; Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 24(1954)2, p. 105—110

88 Kampschulte F. — Konstruktiver Grundgedanke der Erfolgsbeteiligung dargelegt an einem Betriebsbeispiel; Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 30(1960)1, p. 37—44

89 Kugler P. — Essai de «Travail associé» dans une entreprise; Bulletin technique de la Suisse romande, 81(1955)19/20, p. 291—292

90 Lehmann M. R. — Ziele der Beteiligung der Belegschaft am Betriebsergebnis; Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 9. Jahrgang 1957, p. 411 ss.

91 Le Parti Libéral Vaudois — Problèmes sociaux, solutions libérales, 1957

92 Mand J. — Die Gewinnbeteiligung als betriebswirtschaftliches Problem; Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 5(1953)5, p. 293—306, 352—370

93 Merian H. R. — Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer nach Leistungsgemeinschaften; Zeitschrift handelswissenschaftliche Forschung, 5(1953)12, p. 588—601

94 Neumayer W. — «Direkt»-Gewinnbeteiligung durch Leistungslohn und Plankostenrechnung; Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer — Vom Wunsch zur Wirklichkeit, Sonderheft der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1951, p. 21—45

95 Partage des gains de productivité — Revue internationale du Travail, Genève, juillet 1960, p. 1—29

96 Salowsky Heinz — Erfolgs- und Eigentumsbeteiligung der Arbeitnehmer in Frankreich; Berichte zur Sozialpolitik, Nr. 3, Juli 1960

97 Slanina E. W. — Mitarbeiter-Beteiligung im Rahmen einer kurzfristigen Lagen-Vergleichsrechnung; Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 25(1955)9, p. 511—525

98 Syrbius Gerhard — Die Kostenersparnisbeteiligung der Firma Feinpapierfabrik Felix Schoeller jr. GmbH; AGP, Reihe II, Heft 5, Hilden 1961

99 Perrin S. — La méthode G. P. et l'unification de la mesure de la production; Travail et Méthodes, mars 1959, Paris, p. 33—36

100 Peter Hans — Formen der Einkommensbildung und Einkommensverteilung; Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Berlin 1957

# 1 INTRODUCTION

## 11 LA RÉMUNÉRATION

Dès les débuts de l'industrie et jusqu'au commencement du XXe siècle, la rémunération du salarié était fixée par l'employeur. Ce salaire était souvent très bas et assurait à peine l'existence du salarié.

Avec la formation et l'accroissement de la puissance des syndicats ouvriers vers la fin du XIXe siècle, le mode de fixation des salaires se transformait peu à peu et la loi de l'offre et de la demande du travail jouait de moins en moins. Un des buts des organisations ouvrières était la fixation d'un salaire minimum permettant l'existence du salarié et de sa famille. Avec le renforcement progressif des syndicats ouvriers les éléments principaux du contrat de travail (salaire minimum, vacances, allocations familiales, etc.) étaient discutés entre les groupements patronaux et ouvriers. Ces conventions collectives s'élargissaient de plus en plus, passant de l'entreprise à la profession, du plan local au plan national.

Ainsi de nos jours une rémunération se compose de l'élément effort fourni par le salarié et de l'élément prestations sociales. L'effort est apprécié par la qualification du poste de travail et l'appréciation personnelle (voir figure 1).

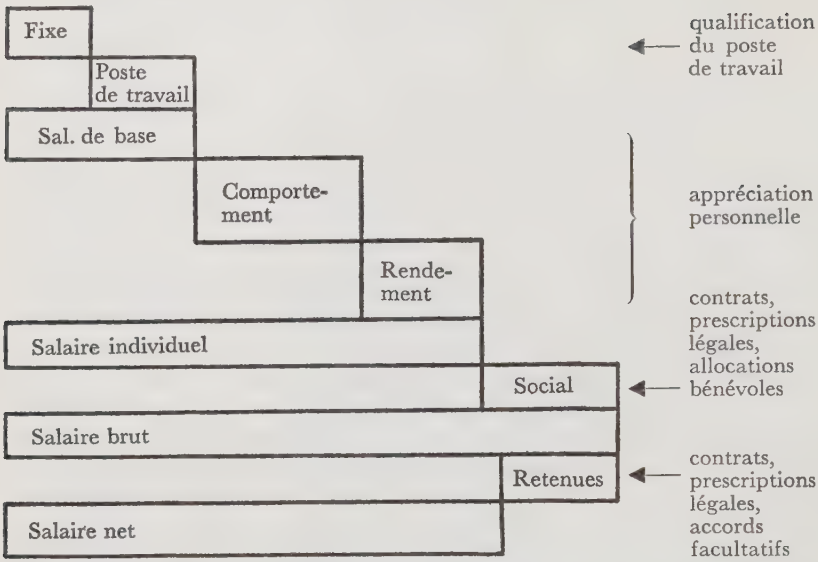
Ces éléments constituent ce que l'on appelle le salaire primaire; nous trouvons de nombreux exemples de salaires primaires:

— le salaire au temps
— le salaire aux pièces
— le salaire à prime.

Par le salaire primaire, il est difficile d'intéresser le personnel à la productivité de l'entreprise et de l'inciter à une collaboration fructueuse, c'est pourquoi maintes entreprises ont commencé à payer un salaire secondaire.

On appelle salaire secondaire toute rémunération ajoutée au salaire primaire. C'est le cas, par exemple, de toutes les participations aux résultats. Le salaire secondaire est calculé, puis partagé selon des bases connues des salariés. Il est ainsi soumis aux règles propres d'un système adapté à l'entreprise.

Figure 1: *Les éléments du salaire primaire*




Le salaire primaire se différencie du salaire secondaire du point de vue juridique. Selon la loi fédérale sur la poursuite et la faillite (LP, article 219), le salaire primaire est privilégié au moment de la faillite d'une entreprise. Dans la première classe figure entre autre le salaire primaire des employés pour la durée d'une demi-année avant l'ouverture de la faillite et celui des ouvriers pour la durée de trois mois avant l'ouverture de la faillite. Le salaire secondaire qui n'est pas considéré du point de vue juridique comme un salaire du fait de son instabilité, et qui sous-entend un résultat positif, est dans la cinquième classe. Comme en cas de faillite la masse de la faillite n'est en principe pas assez grande pour couvrir les créances de la cinquième classe, les salariés risquent fort de perdre leur salaire secondaire non privilégié.

Avant de commenter en détail la participation aux résultats, revoyons dans les grandes lignes ce que l'on entend par salaires primaires. Il importe aussi de préciser les avantages et désavantages des différents systèmes de salaire primaire. La cause de l'apparition des salaires secondaires dans les entreprises se trouve certainement dans le fait que, ni le salaire au temps, ni le salaire aux pièces, ni le salaire à prime, qui sont des salaires primaires, n'ont pu donner entière satisfaction. Dans le monde du travail, un désir unanime d'une paye équitable existe, mais le système de rémunération adéquat n'a pas encore été trouvé.

Commençons avec le salaire au temps. Par ce système l'ouvrier reçoit un salaire proportionnel au temps qu'il passe à son travail [1]. La base de calcul de ce salaire est le prix payé à l'heure, à la semaine ou au mois, p. ex. Le salaire au temps devrait être basé sur la qualification du poste de travail et sur l'appréciation personnelle. Ce système de salaire ne tient que faiblement compte de la quantité de travail fournie. Le prix de l'unité de production varie suivant la quantité de travail produite dans l'unité de temps. L'intérêt de l'employeur et de l'ouvrier sont donc opposés. L'employeur désire recevoir le maximum de travail dans l'unité de temps, l'ouvrier au contraire, n'a pas intérêt à travailler rapidement. Bien qu'il soit sujet à ces inconvénients, le salaire au temps est encore aujourd'hui très fréquemment utilisé. Disons encore que ce système de calcul est extrêmement simple; l'étude des temps n'est pas nécessaire pour fixer ce salaire. Nous pouvons donc appliquer toujours ce mode de faire là où l'étude des temps est impossible ou trop onéreuse, où la quantité de travail fournie n'est pas le facteur essentiel et enfin lorsque la quantité de travail est liée au rythme de la machine.

Un autre système de rémunération tend à éviter les inconvénients propres au salaire au temps: c'est le salaire aux pièces. L'ouvrier reçoit un prix fixé d'avance pour chaque travail. Il gagne plus ou moins selon la quantité de travail qu'il effectue. Son intérêt est donc de produire beaucoup pour gagner davantage. Ce système ne tient compte que du résultat et ne regarde pas le temps passé pour un certain travail. Il fixe exactement les frais de main-d'œuvre par pièce. Le prix de revient du produit peut être diminué par l'accroissement de la production, la quote-part des frais fixes se partageant sur un plus grand nombre d'unités.

A première vue, il apparaît, qu'ici l'intérêt du patron et de l'ouvrier concordent. Le gros problème est l'évaluation du temps nécessaire à la fabrication d'une pièce. Ce devis par pièce est calculé d'après un travail exécuté à un rythme normal basé sur l'étude des temps (p. ex. REFA) [2]. Plusieurs entreprises ne tiennent pas compte de l'étude des temps; le prix par pièce est alors trop souvent sujet à de grandes hétérogénéités. Pour éviter des discussions et des querelles continuelles entre employeur et

---

[1] Cf. 10 Danty-Lafrance: Pratique de la rémunération du travail, Paris 1957, p. 69 ss.

[2] Cf. 3 Böhrs: Leistungslohn, Wiesbaden 1959, p. 76 ss.

ouvrier, il faut que cette évaluation du prix soit faite selon les règles scientifiques de l'étude des temps. En outre, il faut remarquer que le salaire aux pièces peut pousser l'ouvrier au surmenage et augmenter l'usure du matériel. La qualité du produit terminé peut ainsi souffrir de ce mode de rétribution et un contrôle coûteux s'impose souvent. L'application correcte du salaire aux pièces nécessite une étude précise du travail, c'est-à-dire:

— l'analyse du travail et
— l'étude des temps.

Le salaire aux pièces est recommandable lorsque une série importante de pièces identiques est mise en fabrication par l'entreprise.

Après avoir vu les avantages et les inconvénients des deux systèmes les plus simples (le salaire au temps et le salaire aux pièces) examinons le troisième mode de rémunération, le salaire à prime. C'est une combinaison des deux systèmes de salaires précédents dans laquelle les inconvénients sont réciproquement compensés alors que les avantages s'additionnent. Le salaire à prime est composé de deux éléments [1]:

— un salaire de base, jouant souvent le rôle de salaire minimum et ressemblant au salaire au temps et
— une prime tenant compte du rendement.

Un grand nombre de primes différentes sont apparues peu à peu dans les entreprises. Les systèmes de salaire à prime peuvent se classer en trois catégories principales:

— les primes basées sur l'importance de la production (p. ex. le système Rowan, le système Halsey)
— les primes basées sur l'économie des temps d'interruption
— les primes basées sur d'autres facteurs (p. ex. prime de qualité, prime d'économie de matière).

Nous ne désirons pas entrer dans les détails de ces primes, cette étude nous entraînerait hors des limites de ce travail. Notons cependant qu'un salaire à prime ne possède pas l'effet stimulant du salaire aux pièces, même si la prime est illimitée ou proportionnelle à la production, car elle n'est qu'un complément relativement faible à l'élément de base.

Tous ces systèmes, ayant à la fois des avantages et des inconvénients, n'ont pu donner une solution satisfaisante au problème des salaires.

[1] Cf. 10 Danty-Lafrance: op. cit., p. 81 ss.

Beaucoup d'entrepreneurs se sont efforcés de trouver d'autres modes de rémunération qui, espèrent-ils, correspondent mieux au postulat d'un salaire équitable. En sortant du cadre du salaire propre, ils désirent trouver une solution qui associe le capital et le travail; ils veulent que l'ouvrier aie le sentiment d'être le collaborateur ou même le copropriétaire [1]. Le but de notre travail est de décrire ces nouvelles formes de rémunération qui sont les salaires secondaires.

---

[1] Cf. 19 Egli: Probleme der Erfolgsbeteiligung, Flawil 1956, p. 7 ss.

# 2 GÉNÉRALITÉS

Le salaire aux pièces ou le salaire à prime sont deux moyens de payer l'ouvrier habile et actif. Le danger de ces systèmes est que l'ouvrier fournisse un effort toujours accru et que ces systèmes le poussent ainsi au surmenage. En outre, beaucoup d'activités ne peuvent être payées qu'au temps, p. ex. celles du personnel-cadre. Pour qu'un rendement optimum se réalise dans l'entreprise, il faut trouver un moyen de rémunération intéressant aussi bien les ouvriers que les employés techniques et administratifs [1]. Il est nécessaire que l'ouvrier aie le sentiment de participer à la vie de l'entreprise, d'être associé à son résultat et d'avoir connaissance du résultat de l'effort fourni par tous les membres de l'entreprise. L'importance des salaires secondaires réside dans l'intéressement collectif et dans la distribution du résultat de l'effort collectif. La participation aux résultats est appliquée à tous les membres d'une entreprise. Cet intéressement collectif associe capital et travail et rend solidaire tout le personnel du bon rendement de l'entreprise.
Les systèmes de salaires secondaires sont nombreux. Dans la troisième partie de cette étude, nous en verrons les groupes les plus connus. Etudions d'abord les possibilités de créer des systèmes de participation en nous posant la question: comment trouvons-nous un résultat et de quelle façon pouvons-nous le distribuer? Le problème consiste donc à décrire:

— les données de base servant au calcul de la participation que nous appelerons plus loin la base de participation et
— la distribution du résultat.

## 21 LA BASE DE PARTICIPATION

Tout système de participation aux résultats est construit sur une base mathématique. Celle-ci représente le fondement nécessaire sur lequel peut être bâti chaque système de participation. Dans la pratique, les

[1] Cf. 82 Giroud: L'intéressement collectif des travailleurs comme moyen d'assurer leur part à l'augmentation de la productivité, Berne 1955, p. 2 ss.

bases de participation sont utilisées séparément ou peuvent être combinées pour construire le système de participation propre à une entreprise. La base de participation est l'indice le plus important pour reconnaître ces différents systèmes de rémunération. Voyons quelles sont les six bases principales [1]:

— économie des frais
— production
— productivité
— chiffre d'affaires
— bénéfice d'exploitation
— bénéfice d'entreprise.

Chaque base peut être adaptée aux besoins de l'entreprise et, en particulier, aux possibilités de sa comptabilité industrielle.

*L'économie des frais*

L'économie des frais représente une base de participation très importante. Les frais sont influencés par l'administration, les heures de travail tant des ouvriers que des machines, l'usage des matières premières, l'entretien et les réparations des machines et installations. Les économies peuvent être calculées p. ex. sur la base des coûts standards.

*La production*

La production comme base de participation représente l'«output» quantitatif de l'entreprise. Les fluctuations de prix par l'achat et la vente sont éliminées. On substitue aux prix courants des prix fixes.

*La productivité*

Il ne s'agit pas simplement d'une augmentation de production, mais de celle de la relation: quantité de production sur frais de production. Celle-ci est réalisée grâce à une diminution des déchets, une diminution des temps par pièce produite par le même nombre d'ouvriers et de machines. En pratique, l'augmentation de la productivité peut être obtenue par une augmentation de la production ou une diminution des frais.

Ces trois bases de participation tiennent spécialement compte des événements particuliers à l'entreprise. Les bases de participations suivantes

[1] Cf. 58 Spiegelhalter: Die Formen der Ergebnisbeteiligung, Darmstadt 1954, p. 3

sont influencées par les fluctuations conjoncturelles, en particulier par les variations des prix des matières premières et par les prix de vente.

*Le chiffre d'affaires*

On peut utiliser comme base de participation le chiffre d'affaires de l'entreprise, compte tenu des variations d'inventaires.
Le chiffre d'affaires n'est pas un élément très exactement défini. Il peut être calculé à des moments différents, ce qui fait intervenir ou non les rabais, les escomptes, etc.

*Le bénéfice de l'exploitation*

Si nous diminuons du rendement brut de l'entreprise les frais de main-d'œuvre, les frais de matériel (matières premières), les frais des services généraux (combustibles, eau, électricité, etc.), les amortissements, l'intérêt du capital propre, le salaire de l'entrepreneur, les primes de risques, etc., nous obtenons, suivant les déductions faites, un bénéfice d'exploitation plus ou moins épuré. Ce bénéfice d'exploitation reflète aussi bien les économies de frais que les changements du degré d'occupation ou les mouvements des prix d'achat et de vente [1].

*Le bénéfice de l'entreprise*

Le bénéfice d'exploitation peut subir des écarts profonds causés par les fluctuations des prix et du degré d'occupation. Le bénéfice de l'entreprise est encore plus orienté vers le marché; il peut aussi être le reflet des placements de capitaux dans d'autres entreprises. Le bénéfice de l'entreprise, comme il apparaît dans le bilan officiel ou dans le bilan fiscal, peut aussi être influencé par les différentes règles d'évaluation et d'amortissement des capitaux.

## 22 LA DISTRIBUTION DU RÉSULTAT

Il existe trois bases possibles pour calculer le montant du résultat:

— base de participation
— base historique
— base normale.

---

[1] Cf. 59 Spiegelhalter: Ergebnisbeteiligung, Wo und Wie, Essen 1958, p. 28

*Base de participation*

On peut chiffrer le montant à distribuer directement sur la base de participation, p. ex. 4% du bénéfice d'entreprise.

*Base historique*

Le résultat distribuable est fixé par les écarts positifs ou négatifs réalisés par rapport à une certaine base historique.

Exemples:
— Le bénéfice d'entreprise qui dépasse la moyenne des bénéfices des trois années passées, donne le résultat distribuable.
— Chaque baisse des coûts par pièce au-dessous de ceux de l'année de base est destinée à être distribuée.

*Base normale*

Le résultat total est obtenu par les écarts réalisés par rapport à la base normale.

Exemple:
— L'économie des frais qui résulte de la différence entre une valeur prévue (standard) et une valeur réelle forme le résultat distribuable.

Après avoir trouvé le résultat total distribuable, nous pouvons en étudier le partage. Il y a un grand nombre de possibilités de partage: il est souvent très difficile d'arriver à une distribution équitable. Le personnel doit recevoir une partie importante du résultat distribuable lorsque son influence sur le montant total est considérable.

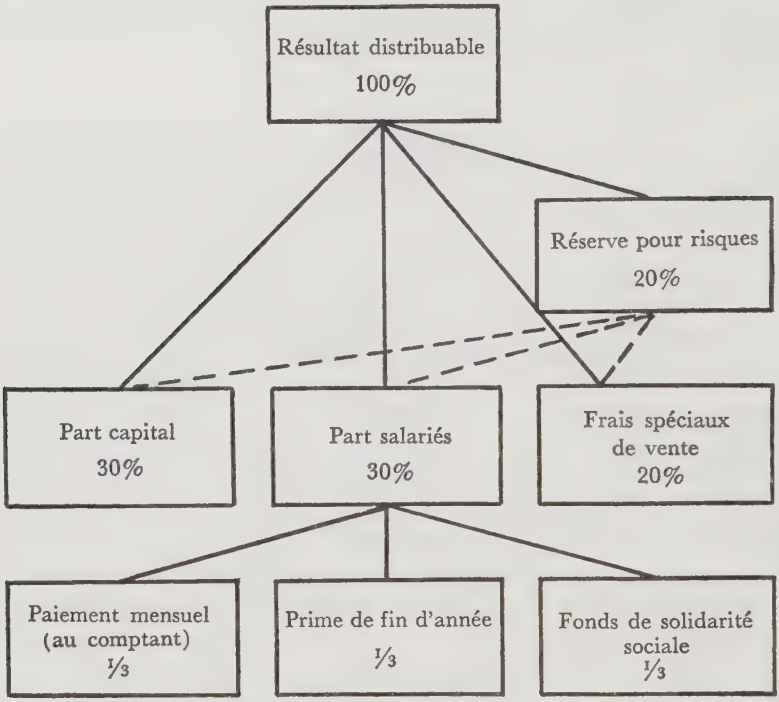
Exemples:
— Le résultat distribuable peut être partagé par moitié entre salariés et employeur.
— L'entreprise Giroflex-Stuhlfabrik Koblenz (voir figure 2), utilise une clé de distribution plus compliquée [1]:

Le résultat de participation peut être obtenu par les deux modes de partage suivants:

— partage par département
— partage par entreprise.

[1] Cf. 77 Halter: Albert Stoll, Giroflex-Stuhlfabrik, Koblenz, in: Mitteilungen der AGP, München 1959, Nr. 4, VII année, p. 4

Figure 2: *Le schéma de Giroflex-Stuhlfabrik, Koblenz*




*Le partage par département*

On part de l'idée que le résultat total ne constitue pas une base de distribution satisfaisante. L'ouvrier n'y voit pas clair, le résultat total étant donné sans qu'il se rende compte de la causalité liant les efforts fournis par toute l'entreprise et le montant à distribuer. Si, par contre, on détermine la part des différents départements au montant total, l'effort des ouvriers est alors stimulé par un paiement adéquat. Remarquons que l'évaluation des produits semi-terminés passant d'un département à l'autre présente dans ce partage des difficultés énormes [1]. Un partage par département donne souvent lieu à des disputes, jalousies et haine. Chaque département rend le précédent responsable des produits défectueux.

*Le partage par entreprise*

Le résultat commun est distribué sur toute l'entreprise. Les différentes parts peuvent être calculées par département, mais cela ne doit jouer aucun rôle au moment de la distribution.

---

[1] Cf. 31 Jenny: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Zürich 1950, p. 34 ss.

En principe, on préfère le partage par entreprise à celui par département. La participation aux résultats est la réalisation des idées d'association et d'intéressement. On désire animer toute l'entreprise d'un esprit de collaboration positive, on veut que tous les ouvriers aient un esprit ouvert sur l'ensemble et non seulement sur leur place de travail.

Jusqu'à présent nous avons vu sur quelle base il est possible de calculer le résultat de distribution, comment on peut distribuer ce montant sur chaque part (capital, travail, marché) et enfin réaliser le partage unitaire de la somme revenant aux ouvriers. Nous allons maintenant montrer les possibilités de répartition du montant commun sur chaque membre de l'entreprise. Les quatre principes de partage sont les suivants:

— principe du partage proportionnel au salaire
— principe du partage par points
— principe du partage par tête.
— principe du partage par unité d'effort

*Le principe du partage proportionnel au salaire*

Le partage se base sur le salaire annuel du salarié: il reçoit p. ex.: 4% de son salaire.

*Le principe du partage par points*

C'est un principe proportionnel nuancé tenant compte aussi bien du salaire annuel que p. ex.: de l'ancienneté, de la situation familiale, de la ponctualité au travail du salarié.

*Le principe du partage par tête*

Le montant total est distribué uniformément sur le nombre du personnel.

*Le principe du partage par unité d'effort*

Le principe du partage par unité d'effort constitue un principe du partage par points faisant abstraction de l'aspect social. On considère la production réelle de l'ouvrier en se basant sur l'appréciation personnelle[1].

Il est possible de combiner deux ou plusieurs de ces principes du partage. Le but que l'on se propose d'atteindre par la participation aux résultats fait choisir l'un ou l'autre de ces principes du partage.

---

[1] Cf. 43 Mellerowicz: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Freiburg i. Br. 1957, p. 367 ss.

Avant de terminer la deuxième partie de ce travail, expliquons ce que l'on entend enfin par:

— la période de calcul, et
— la forme de paiement.

*La période de calcul*

La période de calcul peut varier beaucoup, p. ex.: un mois, une année. Si nous choisissions une longue période, le montant absolu peut devenir plus important pour le personnel. Quant à l'effet stimulant de la participation aux résultats, il diminue en intensité lorsque la période de calcul s'étend sur une année. En prenant une période d'un ou plusieurs mois, l'intérêt du personnel à la participation demeure en éveil. Celui-ci peut en outre comparer et contrôler plus facilement le résultat distribuable avec les efforts fournis. En effet, si le résultat se montre peu favorable, on peut mieux en expliquer les raisons aux ouvriers qui ont encore la possibilité de s'en convaincre eux-mêmes sur place.
Il n'est pas nécessaire que le paiement se fasse mensuellement, il suffit que chaque salarié puisse calculer sa part mensuelle grâce à une affiche lui indiquant p. ex. le taux de participation sur son salaire. De cette manière, tout le monde connaît le développement du montant à distribuer, et cela freine certainement une baisse de l'intérêt.

*La forme de paiement*

Le résultat total est payé individuellement ou collectivement.

Individuellement:

La participation individuelle aux résultats accorde à chaque salarié personnellement un certain montant. Il ne peut disposer de ce montant que si le paiement se fait au comptant. Par cette forme de paiement, le salarié se rend mieux compte de la valeur de cette rémunération supplémentaire parce qu'il dispose lui-même de sa part. La part individuelle peut être bloquée; la part lui est bien promise, mais il lui est impossible d'en disposer immédiatement. On verse souvent ces parts dans un fonds. Ces actifs travaillent dans l'entreprise comme capital étranger et un intérêt convenable leur est accordé; le personnel peut aussi recevoir des actions. Le blocage est supprimé à certaines conditions: retraite, mariage, mort, etc.
Par ce blocage, le personnel est forcé d'épargner. D'un point de vue politico-social ce mode de paiement est fort souhaitable. Nous pourrions

nous poser la question si cette épargne forcée convient à l'ouvrier ou si son intérêt dans la bonne marche de l'entreprise et ses efforts ne vont pas diminuer.

Collectivement:

La participation collective aux résultats donne à l'ensemble du personnel un droit à ce montant distribuable. On dit que ce résultat total est réalisé grâce à la bonne collaboration entre le capital et le travail; l'influence totale du travail sur la part à distribuer ne peut être trouvée que collectivement, en effet, une base absoluement irréprochable, permettant de fixer les parts individuelles, fait défaut. C'est pourquoi on utilise la somme totale pour satisfaire les efforts d'intérêts collectifs, p. ex. construction de maison d'habitation, cantine, etc.
De ce même point de vue politico-social, nous pouvons fortement apprécier ce mode de paiement. Ici nous posons à nouveau la question de savoir jusqu'à quel point ce blocage collectif freine l'élan et l'intérêt à la participation en général. Le salarié se demande si les réalisations sociales de l'entreprise n'existeraient pas aussi sans la participation aux résultats et sans qu'il n'ait accru ses efforts personnels.

Après avoir ainsi analysé les différents éléments de la participation aux résultats, nous allons en étudier, dans la troisième partie de notre travail, les systèmes les plus connus. Il est indispensable de les décrire avant d'exposer ceux d'entre eux appliqués en Suisse romande. Ils en sont des applications résultant de modifications et d'adaptions particulières.

# 3 LES SYSTÈMES DE PARTICIPATION AUX RÉSULTATS

Dans cette partie de notre exposé, nous nous proposons d'étudier les principaux systèmes de participation aux résultats. Chaque participation est un salaire secondaire s'ajoutant toujours à un salaire primaire qui correspond à un salaire minimum ou à un salaire donné payé pour un certain travail dans une branche déterminée.
Ce salaire secondaire n'est pas un coût de l'exploitation. Ce salaire ne fait donc augmenter ni le prix de revient ni le prix de vente. La fameuse spirale des prix et salaires ne devrait pas être touchée par un système de participation.
Les six systèmes de participation que nous allons étudier visent à intéresser le salarié à la bonne marche de l'entreprise et à lui donner la possibilité d'obtenir un meilleur salaire, et par là, une amélioration de sa condition initiale. Ces principaux systèmes sont:

— le salaire proportionnel de Schueller
— les groupes autonomes de Dubreuil
— le plan Rucker et le plan Scanlon
— la prime d'entreprise de Boyer et Dubois
— le système Kampschulte / Halter
— la participation aux bénéfices.

## 31 LE SALAIRE PROPORTIONNEL DE SCHUELLER

### *311 Bases du salaire proportionnel*

L'idée première du salaire proportionnel remonte à la crise mondiale de surproduction des années 1930. On a détruit des produits qui, malgré tout, étaient nécessaires à de nombreuses classes de la population. La loi de l'offre et de la demande ne jouait plus parce que, malgré la surproduction, les prix ne baissaient pas suffisamment. Les producteurs

préféraient en effet détruire une partie des stocks plutôt que de diminuer les prix.

Cette crise qui a précédé la deuxième guerre mondiale est à l'origine du salaire proportionnel. L'idée fut lancée par M. Schueller, un industriel français, qui en exposa la théorie. Il préconisa de mettre fin à la surproduction en liant le pouvoir d'achat à la production. Il est donc nécessaire que ce pouvoir d'achat augmente en fonction de la production et ceci dans une proportion telle qu'elle permette à l'ouvrier l'achat de cette production. En appliquant ce principe, nous obtenons une égalité permanente entre le pouvoir d'achat, c'est-à-dire la rémunération totale des facteurs de production dans une période déterminée, et la valeur de la production mise sur le marché pendant cette période [1].

Si l'on appliquait ce système dans le monde entier, toute crise de surproduction serait banie, sauf dans certains secteurs limités. On remarque d'emblée que le système garantit — aussi longtemps que les revenus et les produits sont de valeurs égales — une absorption sûre de la production et une stabilité des prix.

M. Schueller s'est tout de suite rendu compte que son système présente sur le plan national des difficultés énormes. Il faudrait généraliser son principe non seulement pour les industries privées, mais aussi pour tous les autres revenus, p. ex.: les traitements des fonctionnaires. Il n'est pas pour nous d'un grand intérêt d'étudier cette idée se rattachant directement à l'économie nationale, notre but est bien plutôt d'en voir l'application dans l'entreprise elle-même. M. Schueller a créé un Bureau d'Etudes du Salaire Proportionnel qui a déjà appliqué ce système de rémunération dans quelques centaines d'entreprises en France.

Commençons l'étude de son système dans le cadre de l'économie d'entreprise, en citant ce passage de son œuvre: «La révolution économique n'est pas grand' chose; elle est aujourd'hui à la portée de n'importe quel patron; il n'a qu'à dire à ses salariés: Au lieu de vous donner 20 fr. de l'heure, je vous donnerai 10%, 15%, 20% de mon chiffre d'affaires, juste ce que je vous donnais auparavant. Cela ne change rien à ses comptes, rien à ses prix, rien à son profit et cependant cela change tout, car cela fait que le travailleur qui se désintéressait de tout, devient intéressé à tout et se trouve en mesure de consommer tout ce qu'il produit en surplus»[2].

---

[1] Cf. 10 Danty-Lafrance: op. cit. p. 169 ss.
[2] Cf. 55 Schueller: Faire vivre, Paris 1945, p. 7

### *3111 La relation salaires — chiffre d'affaires*

L'idée de base de Schueller affirme qu'il existe dans l'entreprise une proportion constante entre le chiffre d'affaires (valeur de vente des produits et des services) et les salaires payés au facteur de production travail. Cette proportion est stable, si l'on considère les salaires, les produits et les services pendant une période assez longue. Cette proportion peut varier s'il y a, dans une entreprise, des changements de structure assez profonds tels que des modifications du processus de fabrication. Cette proportion est aussi sujette aux influences extérieures de la conjoncture économique. Cette proportion constante peut différer d'une entreprise à l'autre; elle dépend fortement du degré d'occupation et de mécanisation. Le coefficient de main-d'œuvre varie avec les industries. Le Bureau d'Etudes du Salaire Proportionnel, Paris, a confirmé cette proportion en se basant sur des recherches faites dans des entreprises françaises. Ces études, purement empiriques, semblent en donner malgré tout une certaine confirmation.

Nous pouvons exprimer cette proportion par une formule mathématique:

$$C = \frac{S}{A} \qquad (1)$$

C = coefficient de salaire
S = somme totale des salaires avant l'introduction du salaire proportionnel
A = chiffre d'affaires.

Le coefficient C, en tant que facteur constant de proportionnalité, représente la part du salaire calculée sur le chiffre d'affaires.

Nous obtenons la formule typique du salaire proportionnel nous permettant de fixer la part revenant au facteur travail en exprimant l'équation (1) sous la forme suivante:

$$S_p = C \cdot A \qquad (2)$$

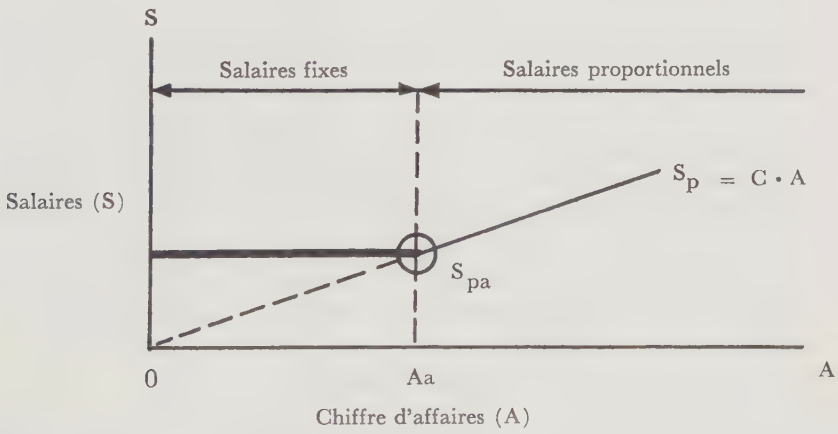
$S_p$ = somme totale des salaires après l'introduction du salaire proportionnel
C = coefficient de salaire
A = chiffre d'affaires.

L'équation (2) montre que le salaire est proportionnel au chiffre d'affaires en fonction du coefficient C.
Les salaires ont un caractère totalement proportionnel; ils représentent pour l'entreprise des frais variables ou proportionnels. Le coefficient de

salaire ne peut ni dépasser la valeur 1, ni être plus bas que la valeur 0. Le coefficient C est toujours un nombre positif entre 1 et 0 [1].

Cette proportion constante par rapport au chiffre d'affaires peut être mise en question au moment d'une diminution importante de ce chiffre d'affaires. Les salaires sont à la fois fixes et proportionnels. Chaque entreprise a un plafond défini de salaires fixes. Pour garantir un certain degré de préparation de l'entreprise et un salaire minimum basé sur des réflexions sociales et psychologiques, l'entreprise ne peut pas descendre au-dessous d'un certain montant. Le graphique ci-dessous montre la dépendance des salaires vis-à-vis du chiffre d'affaires (figure 3).

Figure 3: *Dépendance des salaires vis-à-vis du chiffre d'affaires*




La figure 3 démontre que le salaire proportionnel ne peut jouer qu'à partir d'un certain chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires doit être d'un montant Aa ou plus grand. Le montant total des salaires tend, en dessous d'un certain chiffre d'affaires, vers la valeur zéro, sans toutefois dépasser la valeur fixe $S_{pa}$.

---

[1] Cf. 39 Linder: Der Verhältnislohn, Winterthur 1955, p. 52 ss.

L'entreprise appliquant le salaire proportionnel, peut prélever sur le salaire secondaire un certain pourcentage pour constituer une caisse de compensation. Celle-ci est nécessaire au fonctionnement du salaire proportionnel:

— elle permet de calculer le montant distribuable à court terme
— elle garantit le niveau des salaires
— elle permet de respecter la proportion entre les salaires et le chiffre d'affaires.

La proportion constante ne peut être déterminée journellement ou mensuellement; elle peut être conservée sur une période plus longue. Chaque entreprise dépend plus ou moins des influences saisonnières. On tient à pouvoir communiquer le résultat au moins plusieurs fois par année, de préférence mensuellement. Nous venons de voir les raisons de l'importance de la caisse de compensation. Les figures 4 et 5 montrent l'influence des saisons. La figure 4 représente une entreprise sans morte-saison. Admettons que les salaires effectivement payés, selon les contrats de travail (salaire au temps, aux pièces ou à prime), ne subissent dans nos deux exemples ni hausse ni baisse. Dans la figure 4, la différence D entre le salaire proportionnel et le salaire effectif est distribuée sous forme de salaire secondaire au personnel. Dans ce cas, la caisse de compensation serait inutile. Il en est autrement dans la figure 5, cas bien plus fréquent dans la pratique. Le chiffre d'affaires varie, anticipant une variation correspondante du salaire proportionnel. Ce dernier peut donc être ou bien inférieur ou supérieur au salaire effectivement payé. Les parties hachurées indiquent des résultats négatifs, c'est-à-dire que le salaire proportionnel, résultant d'un petit chiffre d'af-

Figure 4: *Entreprise sans caractère saisonnier*

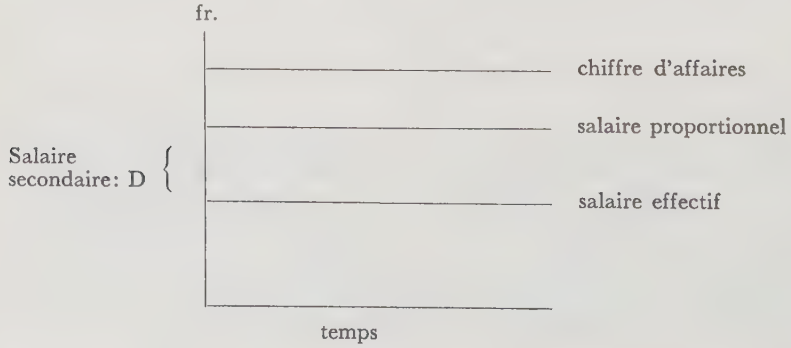
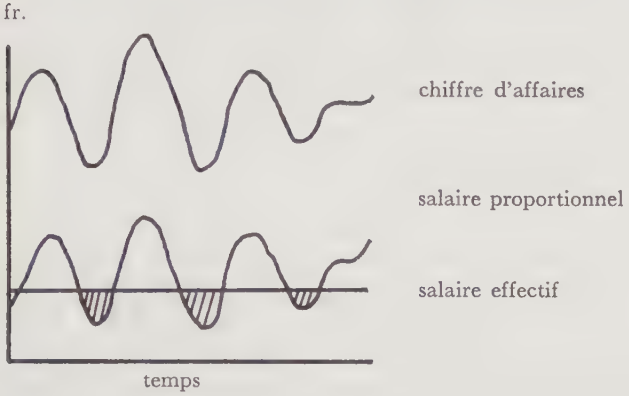


Figure 5: *Entreprise avec caractère saisonnier*




faires, est plus bas que la ligne des salaires versés par l'entreprise selon les contrats de travail en vigueur.
Le fonds de compensation sert donc à égaliser les résultats négatifs. En fin d'exercice (une année), le solde existant est reparti au personnel [1].
En résumé, nous avons étudié jusqu'à présent la formule du salaire proportionnel. Elle nous donne le montant total des salaires. La forme de paiement et la fixation des parts individuelles doivent être décidées plus tard. Les salaires primaires sont payés comme d'habitude. La caisse de compensation permet d'égaliser les fluctuations saisonnières du chiffre d'affaires.

### *3113 Signification du chiffre d'affaires*

M. Schueller et le Bureau d'Etudes du Salaire Proportionnel n'entendent pas toujours le mot «chiffre d'affaires» dans le sens étroit de «vente totale de produits ou de services dans une période donnée». Très souvent, ils entendent aussi production. Cette conception est opposée à l'idée de base du salaire proportionnel. Pour Schueller les stocks ou les surproductions ne devraient exister que temporairement. Il s'agit au fond du chiffre d'affaires proprement dit auquel devrait être comparé le salaire. En outre, le total des ventes et le total de la production s'ex-

---

[1] Cf. 13 Dubreuil et Schueller: Vers un salaire humain, Paris 1948, p. 85

priment en unités physiques (kg, m, etc.) ou en unités monétaires. Pour ne pas compliquer d'avantage, nous ne tiendrons pas compte de l'influence d'une éventuelle production interne, ne servant pas à la vente mais à l'entreprise elle-même, comme p. ex., la fabrication d'outils ou de machines spéciales. Nous étudierons tout d'abord la comparaison entre:

a) Vente / Production } Unités physiques

b) Vente / Production } Unités monétaires

*a) Comparaison entre vente et production exprimées en unités physiques*

La vente et la production exprimées en unités physiques sont égales si la masse des produits vendus pendant une certaine période correspond à la masse des produits fabriqués dans cette même période.

L'égalité se maintient si les entrées et les sorties des stocks, pendant une période déterminée, sont les mêmes et si les inventaires des produits semi-fabriqués ne présentent pas de grandes fluctuations, pour autant encore qu'il n'y aie pas de production interne ou que cette dernière ait été défalquée du montant des ventes.

Si ces conditions ne sont pas réalisées, la vente n'est pas représentative de la production. Ceci est le cas si l'entrée en stock est plus faible que la sortie. Ce problème nous pose une assez grande difficulté: celle du choix du chiffre d'affaires, c'est-à-dire: faut-il tenir compte de la vente ou de la production?

Aussi longtemps que la vente et la production s'équilibrent à peu près, nous pouvons choisir l'un ou l'autre. Le salaire proportionnel est alors lié au rendement. Si au contraire, nous trouvons une inégalité assez profonde pendant une certaine période, un coefficient de salaire attaché à la vente ne remplit pas le but d'une rémunération en fonction des efforts, car le salaire de chaque salarié ne serait plus rattaché au rendement, mais à un phénomène extérieur à l'exploitation. Aussi longtemps que la vente est supérieure à la production, le salarié reçoit trop et vice-versa.

Le coefficient de salaire étant lié à la production, le salaire proportionnel est un salaire au rendement et l'ouvrier ne se sent pas dupé. Il éprouve, au contraire, le sentiment d'être payé selon ses efforts. La production étant plus grande que la vente, l'entreprise doit payer le salaire proportionnel sur des produits qu'elle ne vendra que plus tard ou peut-être jamais.

Le choix entre l'une ou l'autre possibilité est très difficile. Chaque entreprise doit se décider elle-même, peut-être avec l'avis du personnel, en tenant compte surtout de l'importance des changements des inventaires. En principe, la vente et la production d'une entreprise doivent s'égaliser sur une période assez longue, pour autant que l'existence de l'entreprise ne soit pas compromise.

### *b) Comparaison entre vente et production exprimées en unités monétaires*

La vente et la production peuvent être mesurées d'une manière quantitative et monétaire. Nous venons de voir les différences possibles entre vente et production exprimées en unités physiques. En tenant compte des unités monétaires, le problème de l'évaluation ou plus précisément le problème des valeurs retiendra maintenant notre attention. La monnaie est une mesure bien simple, d'un côté, parce qu'on peut l'additionner, ce qu'il n'est pas possible de faire avec des unités physiques différentes (kg, m, etc.). Malgré cette simplicité le coefficient de salaire se calcule sur un montant plus ou moins grand suivant les valeurs ou prix appliqués aux matières, à la main-d'œuvre, etc. Il y a trois possibilités de chiffrer les valeurs qui sont [1]:

— le prix de revient
— le prix fixe ou constant
— le prix du marché.

#### *Le prix de revient*

Le prix de revient de la vente ou de la production représente un moyen de chiffrage peu commode. Il est même très dangereux de s'en servir parce que toutes les fluctuations des prix d'achat s'y reflètent. Le coefficient de salaire, se basant sur le prix de revient pour la vente et pour la production, dépendrait d'un chiffre qui est fortement influencé par la conjoncture. Des frais plus élevés provoqueraient des salaires supérieurs et vice-versa.
Un autre inconvénient est l'intérêt négatif que manifeste chaque salarié dans une entreprise utilisant ce mode de faire. Il n'a aucun intérêt à limiter les frais, au contraire, il aurait tendance à les augmenter, car des frais plus importants par unité lui procureraient un salaire plus élevé.
Pour corriger ces deux inconvénients propres à une évaluation faite à partir du prix de revient, le Bureau d'Etudes du Salaire Proportionnel

---

[1] Cf. 39 Linder: op. cit., p. 71 ss.

parle souvent d'un chiffre d'affaires corrigé [1]. Le coefficient de salaire se calcule sur un chiffre d'affaires diminué des matières premières, des fournitures, éventuellement des matières auxiliaires. Cette opération incite le personnel à économiser les matières premières, réduisant ainsi les déchets. Moins on déduit de matériel, plus le solde du chiffre d'affaires sur lequel se calculera le salaire proportionnel augmente.

Le même Bureau propose encore d'autres déductions, comme p. ex.:
— les frais spéciaux de fabrication
— les impôts (surtout l'icha)
— les amortissements.

*Le prix fixe ou constant*

Le prix de revient n'a pas donné entière satisfaction. Le prix fixe, au contraire, nous donne un moyen d'évaluer la vente et la production dans lequel les fluctuations conjoncturelles sont pratiquement éliminées.

*Le prix du marché*

Le prix du marché est le prix obtenu sur le marché: celui de la vente et celui de la production sont influencés par plusieurs éléments.
Le coefficient de salaire est attaché à ce prix du marché. Le salaire proportionnel varie donc dans la même mesure que le prix du marché. Ce dernier dépend fortement de la forme du marché (monopole), de la situation conjoncturelle et de la politique de vente de l'entreprise. Le prix du marché est donc fonction des éléments extérieurs de l'entreprise.

Ayant vu les possibilités et les difficultés existant dans le choix du chiffre d'affaires qui sert de base au calcul du coefficient de salaire, nous ne pouvons pas opter pour une solution ou pour une autre. Le choix dépend des buts que l'on veut atteindre par le salaire proportionnel, il dépend de la situation, du genre d'entreprise et de l'accord mutuel entre le personnel et la direction. La réussite du salaire proportionnel est entre les mains du personnel. Cette rémunération possède un côté psychologique: nous sommes persuadés que les ouvriers doivent avoir la possibilité de collaborer à l'établissement de ce système. Le personnel se donne beaucoup de peine pour arriver à un résultat même s'il aperçoit les difficultés et les inconvénients: il vaut mieux lui proposer de collaborer à l'établissement d'un système que de vouloir lui en imposer un.

---

[1] Cf. 37 Lanz: Der Schuellersche Verhältnislohn, Bern 1953, p. 56

### *3114 Période de référence*

Une nouvelle difficulté soulevée par le système du salaire proportionnel est le choix de la période de référence dans la détermination du rapport:

$$C = \frac{\text{salaires}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

On manque à ce sujet de directives générales, ce rapport variant avec les industries dans des proportions assez considérables. Il dépend du degré d'occupation et de mécanisation: il faut donc l'établir pour chaque entreprise. Dans l'entreprise elle-même, ce rapport est influencé par les changements dans le processus de fabrication et surtout par les éléments extérieurs (la conjoncture, la forme du marché, les prix, etc.).

La période de référence ne peut pas remonter avant la dernière guerre mondiale pour trouver une époque de grande stabilité, car les techniques de fabrication se sont fortement transformées. On doit alors prendre une époque plus récente. On propose généralement d'utiliser une période s'étendant aux deux à six anneés antérieures, et d'en éliminer les à-coups. On aboutit ainsi à des chiffres assez voisins de ceux qui peuvent servir de base de départ. Cette base n'est cependant valable que si l'entreprise est restée au cours de la période de référence et restera, dans un proche avenir, comparable à elle-même.

Si les coefficients des deux à six dernières années (formant la période de référence) montrent des différences assez importantes, disons plus de 5%, les causes peuvent en être diverses, p. ex.:

— les fluctuations de prix des matières premières ont été trop importantes pendant la période étudiée
— des modifications techniques et des mesures de rationalisation ont été apportées à l'entreprise
— le rapport vente / production a subi des changements importants provoqués par les saisons.

Il faut en tirer les conséquences et éliminer les causes d'écarts, p. ex.: en introduisant les prix constants pour les matières premières. On tend à obtenir une période de référence basée sur une situation normale et des frais normaux, ceci pour éviter de modifier à tout moment le coefficient de salaire.

Le coefficient de salaire étant fixé, nous pouvons enfin calculer le montant du salaire proportionnel. Prenons l'exemple suivant (voir tableau 1). Le coefficient de salaire nous donne le montant du salaire proportionnel dont il faut soustraire le salaire primaire, les charges diverses, les montants de la caisse de compensation et de solidarité. Le reste est un sur-salaire mis à la disposition du personnel.

Tableau 1: *Répartition du salaire proportionnel (en fr.)*

| | | |
|---|---|---|
| C = 40% | | |
| Chiffre d'affaires = 100 000 | | |
| Salaire proportionnel | | 40 000 a) |
| — Salaire primaire (sal. de base, primes, charges sur salaires, etc.) | 34 000 | |
| — Charges diverses (cantines, subvention à des œuvres sociales, etc.) | 1 000 | 35 000 b) |
| Solde | | 5 000 c) |
| — Caisse de compensation 20% de c | 1 000 | |
| — Fonds de solidarité (secours d'urgence, aide supplémentaire aux familles, etc.) 10% de c | 500 | 1 500 |
| Salaire secondaire à distribuer immédiatement | | 3 500 |

Le salaire proportionnel ne peut produire de bons résultats psychologiques que si les salariés s'y intéressent et sont incités à y prendre part d'une manière très active. C'est pourquoi une partie du personnel ou même le personnel tout entier se réunit dans une «commission du salaire proportionnel». Cette commission étudie avec le patron la possibilité d'appliquer le salaire proportionnel, puis on examine le fonctionnement et sera tenue au courant du résultat.

La répartition se fait généralement à court terme, souvent mensuellement pour que l'intérêt ne se perde pas et afin que l'ouvrier comprenne mieux la relation entre ses efforts et le résultat de l'entreprise.

Le partage se fait presque toujours au comptant et par entreprise. Le Bureau d'Etudes du Salaire Proportionnel ne donne pas de règles fixes; chaque entreprise peut choisir le mode qui lui convient le mieux. Il en va de même pour la distribution à l'ouvrier d'un montant individuel.

Pour mémoire rappelons enfin qu'il existe quatre principaux modes du partage:
— principe du partage proportionnel au salaire
— principe du partage par points
— principe du partage par tête
— principe du partage par unité d'effort.

Nous en avons décrit plus haut les différentes caractéristiques.

### *312 Conclusion*

Le salaire proportionnel est une rémunération secondaire. Il veut diminuer les différends existant entre le capital et le travail en les associant. L'établissement du salaire proportionnel pose des difficultés énormes. La difficulté majeure est de savoir si nous pouvons établir entre les salaires et le chiffre d'affaires une proportion constante, puis comment choisir le chiffre d'affaires (vente ou production, unités physiques ou monétaires, etc.). Il faut enfin résoudre le problème des valeurs, des changements de prix, des influences saisonnières, etc.
Malgré ces inconvénients, le salaire proportionnel promet une bonne collaboration au sein de l'entreprise, une diminution des frais et une augmentation de la production. Tout dépend du sentiment des salariés; aussi longtemps que ceux-ci estiment subjectivement qu'il correspond à un salaire équitable, il a chance de réussir. Le côté psychologique de cette question que nous rappelons ici, constituerait dans une étude du salaire proportionnel sous l'angle sociologique et psychologique un élément sans doute de première importance.
Beaucoup d'entreprises ont introduit cette nouvelle rémunération, les unes en sont très satisfaites, les autres ont renoncé. Il est très difficile d'en juger définitivement. Il serait intéressant de voir comment ce système réagirait dans des périodes de conjoncture défavorable. Les salaires secondaires tendent alors à devenir plus petits ou même nuls. Que l'intérêt et les bonnes relations entre employés et employeurs dans de telles conditions restent inchangés, seul l'avenir pourrait nous l'apprendre.

## 32 LE SYSTÈME DES GROUPES AUTONOMES

H. Dubreuil et E. Rimailho sont considérés comme les fondateurs et promoteurs du système des groupes autonomes. Ce système a trouvé une application fameuse aux Usines Bat'a, de Zlin en Tchécoslovaquie. Il

comporte en particulier une division de l'entreprise en parties homogènes, formant chacune un ensemble plus ou moins autonome. L'autonomie de ces parties homogènes ou équipes varie d'une entreprise à l'autre. L'idée principale est donc la constitution d'équipe: «Je viens d'insister sur le fait que l'Entreprise doit être considérée comme un groupement d'équipes, et vous verrez que l'organisation préconisée est basée sur cette conception» [1].

On met à la disposition de l'équipe les moyens d'information nécessaires pour qu'elle puisse calculer le bénéfice qu'elle a réalisé par rapport à un budget donné. Ce bénéfice est réparti entre les ouvriers de l'équipe selon certaines règles. Cette répartition vient s'ajouter au salaire de base. Selon les idées de Rimailho, il existe trois salaires:

— un premier salaire vital garanti pour chaque degré de qualification
— un deuxième salaire que l'on peut appeler prestation pour charges sociales
— un troisième salaire qui est un supplément basé sur le rendement [2].

### *321 L'organisation des groupes autonomes*

L'idée principale de Dubreuil et de Rimailho est la réforme de la structure de l'entreprise par la formation d'équipes. Ils avaient constaté l'indifférence des ouvriers pour la marche générale de l'entreprise qu'ils expliquaient par le fait des dimensions énormes des entreprises. Les ouvriers n'exécutent qu'une petite partie des produits terminés et ne savent souvent même pas le rôle de leur travail. Dans les ateliers mécaniques le travail est si parcellé que l'ouvrier ne dispose plus d'aucune liberté créatrice et ne peut faire que le travail indiqué sur une fiche. Il n'est pas incité à bien travailler parce que l'intérêt à son travail et aux résultats de l'entreprise disparaît. Le lien entre ses efforts et le résultat final n'est plus visible.

C'est pourquoi Dubreuil et Rimailho ont cherché à limiter l'entreprise trop vaste pour l'ouvrier. Ils veulent placer ce dernier dans un cadre où il se sente sûr et où il retrouve une situation semblable à celle d'artisan d'hier. Cette division en équipes tend à redonner une bonne ambiance de travail, à stimuler l'intérêt au travail et à la marche de l'entreprise en général. Le but tient compte à la fois d'un point de vue psychologique et d'un point de vue économique.

---

[1] Cf. 51 Rimailho: Chacun sa part, Tome 1, Paris 1947, p. 28
[2] Cf. 51 Rimailho: op. cit., p. 96

Par ce système on pense faire des économies en comptant sur la bonne volonté de tous. Il faut assurer à l'ouvrier une participation loyale pour le faire passer d'une attitude passive à une attitude active.

### *3211 Structure de l'équipe*

Citons les caractéristiques essentielles d'application des idées prévues par Dubreuil.

*Constitution des équipes*

Toute entreprise est subdivisée en autant d'équipes qu'en demande l'aspect social et humain et que le permet aussi l'aspect technique de l'organisation du travail. Il est nécessaire que le travail exécuté à l'intérieur d'une équipe soit comparable et mesurable par une même unité [1]. On superpose ensuite à ces subdivisions techniques une espèce de subdivision économique, plus précisément une subdivision budgetaire et comptable afin que chaque équipe puisse jouir d'une certaine autonomie économique, arrivant ainsi à une vie presque artisanale. Plus la subdivision est poussée, plus on facilite la compréhension des ouvriers de l'équipe: les opérations comptables seront plus simples et par là plus compréhensibles.

*Composition de l'équipe*

La réalisation d'une bonne ambiance de travail au sein de l'équipe exige que celle-ci recrute directement son personnel et choisisse son chef. C'est là un des aspects qui ont donné lieu à des discussions violentes. Souvent l'employeur ne veut pas que l'entreprise se transforme si radicalement et que la gestion tombe de plus en plus dans les mains des ouvriers. En outre, les ouvriers eux-mêmes ne désirent pas recruter, renvoyer et élire un chef. Il est à craindre qu'ils ne choisissent pas le meilleur chef ou ne recrutent pas les ouvriers appropriés, mais se laissent entraîner par des considérations étrangères à l'entreprise, p. ex. parenté, camaraderie.
Il se peut que l'autonomie de l'équipe puisse donner dans ce domaine des résultats positifs si le choix tombe sur des hommes compétents. Des différends importants peuvent aussi surgir et c'est l'entreprise qui en souffrira.

---

[1] Cf. 13 Dubreuil et Schueller: op. cit., p. 48 ss.

Ce sera toujours un problème très délicat que de fixer les limites d'autonomie d'une équipe. Illustrons la diversité de ce problème en citant les principales conditions d'autonomie:

— l'équipe a sa propre comptabilité
— elle se recrute et choisit elle-même le chef
— le chef de l'équipe fixe les conditions avec le patron (temps-limite, prix par pièce)
— le chef distribue le travail au personnel
— le chef de l'équipe se charge de répartir les résultats.

*Rapports des équipes entre elles*

Le produit à usiner passe d'une équipe à l'autre. Chaque équipe forme une unité budgetaire. Chaque équipe achète à l'équipe qui la précède dans le cycle de fabrication le produit semi-usiné, accomplit sa tâche, puis achemine le produit vers l'équipe suivante. Les tarifs d'achat et de vente sont mis au point par la direction de l'entreprise et les représentants des équipes.
Dans l'entreprise Bat'a p. ex. les chefs d'équipes se rendaient à une véritable bourse, où ils cherchaient du travail pour le jour suivant. Une équipe pouvait refuser un lot de chaussures s'il n'était pas exécuté d'une manière satisfaisante. On voit les difficultés occasionnées par les discussions et disputes qui pouvaient surgir à cette bourse.
La comptabilité doit être, selon les règles intégrales de Dubreuil, tenue par équipe. En pratique, elle est très souvent centralisée à la direction. On tient l'équipe au courant de cette comptabilité et les prix standards sont débattus avec le chef de l'équipe.
Les différentes équipes doivent travailler en commun. La direction coordonne divers départements. Une déficience dans la production d'une équipe, au point de vue de la quantité et de la qualité, risque de provoquer une catastrophe pour toute l'entreprise.

### *3212 Boni de l'équipe*

Il y a plusieurs méthodes pour calculer le boni de l'équipe. Une méthode simple consiste à fixer préalablement le prix prévu pour chaque travail. La différence entre le frais prévus et les frais réels revient à l'équipe. Ceci ressemble beaucoup au salaire collectif aux pièces.

Une autre possibilité, appliquée chez Bat'a, est de donner à l'équipe une plus grande autonomie, en organisant un véritable marché entre l'équipe productrice et l'équipe qui suit. On facture ensuite à l'équipe productrice tous les frais, p. ex. matières, entretien, et la différence entre ces frais et le prix de vente forme le montant total des salaires à distribuer dans l'équipe [1].
Une méthode employée plus récemment consiste à calculer le total des salaires à distribuer, en prenant la différence entre les frais réels et un certain budget établi pour l'équipe. Les frais réels, comme les matières, les fournitures, la force motrice, etc. sont facturés à l'équipe soit au prix de revient, soit au prix fixe. Le prix fixe a l'avantage d'éliminer les influences extérieures à l'exploitation et permet d'établir une différence entre les frais réels et les frais budgetés correspondant effectivement aux efforts fournis par les ouvriers de l'équipe. Un prix budgeté ou un prix standard est formé, grâce à l'étude des temps, avec plus de précision qu'un prix évalué.

Les économies sont réalisées sur:
— les temps alloués
— les matières
— les fournitures
— la force motrice
— l'entretien, etc.

Certaines entreprises prennent en considération aussi les amortissements des machines, des installations et des bâtiments.

Comme le système des groupes autonomes peut produire un effet psychologique favorable, les économies seront aussi le résultat d'une bonne collaboration et d'un climat d'entreprise agréable.

### *3213 Répartition du boni*

La somme totale des salaires à distribuer étant déterminée, il faut faire le partage du boni entre les différents ouvriers.
Il est bien entendu que les équipiers font la répartition eux-mêmes. Il est recommandable que la direction aide l'équipe en lui montrant les

---

[1] Cf. 10 Danty-Lafrance: op. cit., p. 166 ss.

avantages et les inconvénients à choisir telle ou telle méthode de répartition.
Dans la première partie de notre étude, nous en avons vu les grandes lignes. Ainsi, dans le système des groupes autonomes, on applique souvent le principe consistant à rémunérer chacun au prorata de son salaire de base. Une autre possibilité p. ex. est de verser à chacun le salaire de base selon sa qualification et le nombre d'heures passées au travail, et ensuite de répartir le sursalaire à égalité entre les membres de l'équipe.

### *322 Conclusion*

Les résultats obtenus dans la pratique de ce système des groupes autonomes sont divergents. Les groupes autonomes permettent certainement d'intéresser les salariés à l'entreprise, encore plus à la bonne marche de l'équipe. Ils apprennent ainsi à «penser patron». Chaque salarié voit le sens de son travail, et peut développer son initiative personnelle au sein de l'équipe. La solidarité entre salariés devient une réalité.
Les groupes autonomes ont aussi de très grands inconvénients. Même si les influences extérieures à l'exploitation sont éliminées par des prix fixes et des coûts prévus ou standards, soigneusement calculés par l'étude du travail et des temps, l'autonomie de l'équipe peut être un danger non négligeable. Le degré d'autonomie de l'équipe varie d'une entreprise à l'autre; il est absolument nécessaire que les droits de l'équipe et ceux de la direction soient nettement distincts. Le marché des produits d'une équipe à l'autre, comme c'était le cas chez Bat'a, peut donner lieu à des discussions et querelles interminables. Une équipe refuse peut-être d'acheter des produits, venant d'une autre équipe, prétextant leur mauvaise exécution. L'objectivité n'est souvent pas garantie.
De même les salariés et le chef d'équipe pénalisent plus lourdement un coéquipier ou le renvoient plus facilement que ne le ferait peut-être la direction. Il dépend alors de l'équipe que ses membres forment vraiment une unité où la collaboration est bonne, le climat agréable et où règne une objectivité suffissante pour que de justes décisions puissent être prises.

## 33 LE PLAN RUCKER ET SCANLON

Aux Etats-Unis on rencontre de fréquentes applications des systèmes que nous avons décrits (le salaire proportionnel, le système des groupes autonomes). Les deux systèmes typiques aux Etats-Unis qui sont le plan

Rucker et le plan Scanlon ont suscité un grand intérêt et de nombreuses applications sur l'ancien continent, spécialement en Allemagne. Les deux plans américains ressemblent fortement au salaire proportionnel.
A part ces deux plans, on trouve aux Etats-Unis ce que les Américains appellent «Profit Sharing», c'est-à-dire une participation aux bénéfices. Les «Profit Sharing Industries» forment un groupe dont l'association publie la revue: «Profit Sharing-TRENDS» aux Etats-Unis, et «Co. partnership» en Angleterre.

### *331 Bases du plan Rucker*

L'initiateur du plan est Allen W. Rucker. Celui-ci dirige un bureau-conseil (Eddy-Rucker-Nickels Company Cambridge, U. S. A.) et propage avec succès son système dans son pays, en Angleterre et en Allemagne.
A. W. Rucker démontre sur la base de données statistiques que dans les entreprises américaines la part des salaires reste constante par rapport à la valeur de production. La période de contrôle de ce rapport s'étend sur plus de trente ans (1914—1947).
Sur la base de cette constatation, Rucker a élaboré son système qui consiste à maintenir constant le rapport entre la somme des salaires et la valeur de production qui est souvent appelée «la valeur ajoutée». Il propose de maintenir ce rapport constant pour l'avenir. Lorsque des transformations techniques ou des agrandissements assez importants ont lieu dans une entreprise, Rucker refait alors le calcul de ce rapport. La détermination des modifications du rapport entre salaires et valeur de production est résolue par l'organisation Rucker et présente un travail particulièrement délicat.

#### *3311 La valeur de production*

Nous obtenons la valeur de production en soustrayant au montant total des ventes les frais de matières premières et auxiliaires, les frais de consommation d'énergie et les frais occasionnés par l'achat des produits.
La valeur de production est répartie entre le travail et le capital. Le plan Rucker garantit au travail une part constante de la valeur de production (voir tableau 2).

Pour chaque période, en principe mensuellement, on calcule la valeur ajoutée. Après déduction des salaires primaires et de la part revenant au capital, on trouve un bénéfice ou une perte qui reste à distribuer ou à reporter. Le contrat collectif de travail reste inchangé et les salaires

Tableau 2: *La valeur de production et son utilisation dans l'entreprise* [1]

| | | % | Mrd. DM. |
|---|---|---|---|
| I. | Paiements des clients = unique ressource de revenus dans l'entreprise | | 168.24 |
| — II. | Paiements pour matières premières et auxiliaires, énergie et autres produits achetés | | 68.24 |
| = III. | VALEUR DE PRODUCTION (créée par la collaboration des ouvriers, de la direction d'entreprise et des machines) | | 100.— |
| IV. | Utilisation de la valeur de production | | |
| | 1. Salaires | * Part du travail de la valeur de production 40% | |
| | 2. Appointements | | |
| | 3. Autres dépenses de l'exploitation et de l'administration: amortissements, entretien des immeubles, assurances, publicité, recherches, etc. | * Part du capital de la valeur de production 60% | |
| | 4. Autres engagements<br>a) Intérêts pour les crédits<br>b) Impôts<br>c) Intérêt du capital investi<br>d) Réserves pour morte-saison et agrandissements futurs | | |
| V. | Valeur de production utilisée | 100.— | |
| VI. | Valeur de production créée | | 100.— |

* Cette quote-part de la valeur de production est établie d'une manière précise pour chaque entreprise.

au temps, aux pièces et à prime sont payés régulièrement comme si le plan Rucker n'existait pas. Le boni dû au nouveau système est payé à part en plus du salaire normal.

Les parts du travail et du capital sont établies d'après les enseignements du passé et leur rapport est calculé par l'organisation Rucker sur les

[1] Cf. 53 Rucker: Produktivität, Leistung, Lohn, Düsseldorf 1954, p. 33

bases scientifiques de l'économie d'entreprise. La part du capital dépasse généralement 50% de la valeur de production.
Pour illustrer ce système, étudions le schéma établi par Rucker pour déterminer la valeur de production et son utilisation (voir tableau 2).

### *3312 Productivité et boni*

Nous venons de voir que s'il y a des augmentations appréciables du chiffre d'affaires dans une entreprise sans changement de la valeur de production, le montant total distribué au personnel ne change pas.
Il faut donc qu'une augmentation de la productivité aie lieu. Rucker définit la productivité par le rapport entre la production et les frais de travail. Dans la plupart des cas, on mesure la production en unités physiques, p. ex. en pièces, en kg, etc. L'unité de frais de travail est exprimée par heure de travail d'un homme.
Pour qu'un boni puisse être distribué au personnel, il faut avoir une amélioration de productivité. Le boni augmente et diminue en fonction de la productivité.
On informe le personnel que son revenu varie dans la même proportion que la valeur de production. L'augmentation est possible par une économie des matières, en diminuant les déchets, en améliorant la qualité et en créant une bonne collaboration entre le personnel.
Il y a donc beaucoup de possibilités d'augmenter la productivité — la valeur de production et les salaires — sans que l'entreprise fasse des investissements. Le plan Rucker intéresse aussi bien l'entrepreneur que le personnel.

### *3313 Conclusion*

Le système Rucker présente un réel intérêt sur le plan sociologique. La collaboration entre les ouvriers et l'entrepreneur est plus facile et la discussion pour améliorer les résultats crée une certaine confiance.
Le plan Rucker possède un désavantage dans la mesure où il impose la détermination d'un rapport constant entre le montant total des salaires et la valeur de production. On trouve d'ailleurs cet inconvénient dans n'importe quelle participation où l'ouvrier reçoit une part fixe de la production ou du chiffre d'affaires.

La détermination de cette part fixe de la valeur de production pose un problème délicat quand l'organisation de l'entreprise change ou lorsque le processus de fabrication se mécanise ou encore lorsque la dimension des bâtiments s'accroît. La part du travail et du capital change du même coup, et on se voit dans l'obligation de manipuler les rapports établis pour la rémunération. Il est alors difficile de savoir dans quelle mesure le rapport en question doit être modifié. L'ancienne période de référence ne peut plus être appliquée. Pour pouvoir résoudre ce problème il faut qu'une confiance réciproque règne dans l'entreprise [1].
A part les problèmes internes, il en existe d'autres qui naissent des influences extérieures. On se demande jusqu'à quel point on peut garantir une part fixe au salaire sur la valeur de production, si l'on tient compte des fluctuations des ventes et des prix, des influences du marché sur la production interne et enfin, de la manière de comptabiliser les valeurs, les amortissements, etc.

### *332 Bases du plan scanlon*

M. Scanlon, professeur au Massachusetts Institute of Technology (U.S.A.), insiste dans son plan sur le côté humain du travail. Son plan n'est pas un système fixe. Il accepte plusieurs variantes. La différence par rapport au plan Rucker résulte dans le fait que Scanlon ne part pas d'une valeur de production (chiffre d'affaires moins matières et produits achetés) mais de la production exprimée en valeur de vente (chiffre d'affaires corrigé par les fluctuations des inventaires).
Ce système, en garantissant au personnel une certaine part de la production exprimée en valeur de vente, fait participer les salariés aux économies d'heures de travail mais non aux économies de frais d'énergie, de matières premières et auxiliaires ou à celles dues à une meilleure utilisation des installations et des machines. Ceci est un inconvénient pour l'employeur qui ne se trouve pas dans le plan Rucker.
Le rapport constant entre les salaires et la production exprimé en valeur de vente est donc donné dans le plan Scanlon et il est superflu de revenir aux problèmes soulevés par une pareille proportionnalité.
Nous avons dit que le plan Scanlon est assez flexible. Le désir principal du professeur du MIT est d'amener les deux parties, le capital et le travail, à discuter ensemble. Dans l'application de ce plan, les comités où la direction et le personnel viennent parler et faire des propositions,

---

[1] Cf. 59 Spiegelhalter: op. cit., p. 103 ss.

jouent un rôle prépondérant. Toutes les propositions venant de ces premiers comités sont ensuite approuvées ou rejetées par un autre comité, composé d'ingénieurs et de comptables.

## 34 LA PRIME D'ENTREPRISE DE BOYER ET DUBOIS

La prime d'entreprise de Boyer et Dubois est distincte des systèmes de salaires à rendements individuels, des gratifications de fin d'année et des systèmes de participations aux bénéfices.
Les principes et les règles d'application de la prime d'entreprise ont été mis au point entre 1946 et 1953. MM. André Boyer et Jacques Dubois propagent leurs idées par l'Institut Technique des Salaires, Paris, fondé en 1946.
Cet Institut Technique des Salaires a introduit, en 1946, dans 15 entreprises l'intéressement du personnel aux résultats. Jusqu'au 30 juin 1959, 140 entreprises (la plupart françaises), représentant une participation d'environ 120 000 salariés, ont adopté leurs principes.
La prime moyenne pour toutes ces entreprises est de 9% environ et l'I. T. S. prétend qu'aucune hausse des prix n'est intervenue dans le même temps, et ceci grâce à l'institution de la prime d'entreprise.
Par l'institution de la prime d'entreprise, on tend à ce que le salarié ne soit plus un étranger dans la collectivité où il travaille. La prime d'entreprise se définit, selon l'I. T. S., de la manière suivante: «Elle est une forme nouvelle de la rémunération du travail. Elle répond aux exigences pratiques et spirituelles d'une civilisation fondée sur le développement de l'industrie. Elle fait participer l'ensemble du personnel d'une exploitation à l'accroissement de la richesse qui s'y produit grâce aux progrès techniques et aux efforts collectifs»[1].

### *341 Les principes d'application*

La prime d'entreprise ne résout ni le problème de l'accession des travailleurs à la propriété des moyens de production, ni le problème de la cogestion.

Deux distinctions essentielles sont à faire:
— ne pas confondre résultats de gestion de la propriété et résultats de conduite de l'exploitation
— ne pas confondre prospérité et productivité.

---

[1] Cf. 5 Boyer et Dubois: Traité complet des primes d'entreprise, Paris, p. 22

La prime d'entreprise ne peut se baser que sur l'exploitation. Tout élément qui relève de la gestion de propriété doit être éliminé. Le personnel ne peut être intéressé qu'à l'exploitation elle-même. Il ne participe donc pas aux intérêts privés d'un patron et des directeurs. Tous les actes de gestion de propriété sont éliminés lors de la constitution de la prime d'entreprise. On veut que le personnel participe à un résultat qu'il puisse influencer et qui se trouve dans le cadre de son travail. La constitution d'un stock de matières premières p. ex., demandant le choix d'un moment et d'un prix favorables, est un acte de gestion de propriété; la consommation de cette matière par le moyen le plus économique constitue un acte de conduite de l'exploitation. Ou encore, les frais d'augmentation de capital ou les intérêts payés ne figurent pas dans le calcul de la prime d'entreprise parce que c'est une donnée qui se rapporte à la gestion de la propriété.

La distinction entre la productivité et la prospérité est aussi un problème de première importance. Toute entreprise se propose à la fois un résultat de productivité et un résultat de prospérité. L'I. T. S. distingue ainsi ces deux résultats: «Le résultat de productivité indique la réduction permanente du prix de revient dans une exploitation: ce sont ses progrès par rapport à elle-même; progrès inéluctables pour qu'elle survive. Le résultat de prospérité indique la situation du prix de revient d'une exploitation par rapport à celle des autres exploitations; ce sont ses

Tableau 3: *Les conséquences du choix — prime de productivité ou de prospérité* [1]

| Avec une prime du productivité | Avec une prime de prospérité |
|---|---|
| Productivité sans prospérité<br>Prix de vente 92<br>Coût prévu 100<br>Coût réel 95<br>+ 5<br>On verse une prime | Productivité sans prospérité<br>Prix de vente 92<br>Coût prévu 100<br>Coût réel 95<br>— 3<br>On ne verse pas de prime |
| Prospérité sans productivité<br>Prix de vente 108<br>Coût prévu 100<br>Coût réel 102<br>— 2<br>On ne verse pas de prime | Prospérité sans productivité<br>Prix de vente 108<br>Coût prévu 100<br>Coût réel 102<br>+ 6<br>On verse une prime |

[1] Cf. 6 Boyer et Dubois: Dossier I. T. S., p. 9

avances ou ses reculs dans la compétition qu'elle soutient sur le marché avec les autres entreprises»[1].
Chaque entreprise peut donc choisir entre les deux possibilités de réaliser une prime. La décision relève de la plus haute instance. Il est donc important pour patron et salariés de saisir toutes les conséquences de ces deux méthodes [2]. Elles se résument dans le tableau 3.
Une entreprise peut être prospère sans être productive et vice-versa. La prime d'entreprise est fondée sur l'une ou l'autre de ces méthodes; elle ne peut se baser sur les deux ensemble.
Si l'on choisit la productivité comme base de participation, il faut tenir compte de la quasi-totalité des frais de production pour chiffrer le progrès effectif de l'industrie.
Si l'on choisit la prospérité, il faut éliminer les influences étrangères à l'exploitation.

### *342 La participation du personnel à la productivité*

#### *3421 Le résultat de productivité*

L'Institut Technique des Salaires prend comme résultat de productivité la différence entre une dépense de référence globale et une dépense réelle globale. Si cette différence est positive, il y a une augmentation de la productivité; si par contre, la dépense réelle est supérieure à la dépense de référence, nous nous trouvons en présence d'une diminution de la productivité.
Le total des écarts (économie réalisée) ne s'obtient pas simplement par la comparaison entre les prix de revient de deux époques différentes. Ainsi la différence de productivité ne se base pas sur le changement de prix, p. ex. salaires, matières premières, mais sur les économies de matière consommée, de main-d'œuvre utilisée, etc. pour une production déterminée. Les économies réalisées (p. ex. kg, heures) par rapport à la situation dite normale sont multipliées par les taux unitaires du moment pour obtenir le résultat de productivité distribuable.
Illustrons cette idée par des données de comptabilité industrielle: Le prix de revient d'un certain article se chiffre à fr. 10 000 à une époque donnée et deux ans après à fr. 10 800 [3]:

---

[1] Cf. 5 Boyer et Dubois: op. cit., p. 33
[2] Cf. 6 Boyer et Dubois: Dossier I. T. S., p. 9
[3] Cf. 5 Boyer et Dubois: op. cit., p. 66 ss.

| | |
|---|---|
| 3 kg de matière à fr. 800, soit | fr. 2 400 |
| 10 h. de main-d'œuvre à fr. 400, soit | fr. 4 000 |
| 250 kWh. de force motrice à fr. 6, soit | fr. 1 500 |
| 7 h. d'occupation d'un poste de travail dont le loyer horaire est fr. 300, soit | fr. 2 100 |
| Total | fr. 10 000 |

| | |
|---|---|
| 2 kg 500 de la même matière à fr. 880, soit | fr. 2 200 |
| 11 h. de la même main-dœuvre à fr. 500, soit | fr. 5 500 |
| 260 kWh. de force motrice à fr. 5, soit | fr. 1 300 |
| 6 h. d'occupation du poste de travail à fr. 300 de loyer horaire, soit | fr. 1 800 |
| Total | fr. 10 800 |

Pour le calcul de la productivité, il faut prendre pour base les conditions de fabrication de la période de référence. Il faut donc calculer avec les prix et les salaires du moment. Le prix de revient se monte alors à:

| | |
|---|---|
| 3 kg de matière à fr. 880, donc | fr. 2 640 |
| 10 h. de main-dœuvre à fr. 500, donc | fr. 5 000 |
| 250 kWh. de force motrice à fr. 5, donc | fr. 1 250 |
| 7 h. d'occupation du poste de travail à fr. 300, donc | fr. 2 100 |
| Total | fr. 10 990 |

Nous remarquons immédiatement une amélioration de la productivité. Elle augmente de:

$$\left(\frac{\text{fr. } 10\,990 - \text{fr. } 10\,800}{\text{fr. } 10\,800}\right) \cdot 100\% = \underline{1.76\%}$$

### *3422 La décomposition du résultat de productivité*

Il est très rare que le résultat de productivité soit établi d'une façon directe en comparant une somme globale de dépenses réelles à une somme globale de dépenses de référence. Il se décompose au contraire en plusieurs résultats partiels. Ceci permet de déterminer, où et pourquoi une fluctuation dans la productivité s'est produite. C'est un fait important pour l'explication du résultat au personnel. Cette décomposition du résultat se fait:

— par famille de frais à l'échelon d'ensemble
— par secteur de l'entreprise, mais déterminé sur tous les frais à la fois
— par secteur de l'entreprise et, à ce niveau, sur chaque famille de frais.

On choisira la première possibilité lorsque la division de l'entreprise pose des grandes difficultés. La deuxième manière de faire pose immédiatement le problème de la formation des secteurs. La comptabilité industrielle décompose l'entreprise en secteurs homogènes. La division pour notre calcul est soumise à la règle suivante: chaque secteur doit constituer une unité sous la conduite et la responsabilité d'un supérieur. Il arrive souvent que la division en secteurs entreprise pour les besoins de la comptabilité diffère de celle faite pour ceux du calcul du résultat de productivité.
La troisième possibilité qui est la plus complète, représente la combinaison des deux solutions précédentes.

### *3423 Les frais pris en considération pour le calcul du résultat de productivité*

Le résultat de productivité peut donc être obtenu par secteur et déterminé sur tous les frais à la fois. Dans ce cas nous connaissons tous les frais dans leur ensemble: il n'est pas possible de les dissocier parce que la comptabilité nous les fournit globalement.
Dans les autres cas où le résultat de productivité est obtenu par famille de frais à l'échelon d'ensemble ou par secteur, une étude des frais à retenir est donnée.
L'I. T. S. donne une liste des frais retenus et exclus. Cette liste se base sur les expériences faites dans les nombreuses entreprises possédant une prime d'entreprise.
Les frais retenus [1]:
— consommation de matières premières
— dépenses de personnel
— consommations d'énergie
— consommations de matières auxiliaires et dépenses d'entretien
— loyers du matériel et des installations.

Les frais exclus [1]:
— les frais de transport et de livraison
— les charges immobilières constituées par des impôts

---

[1] Cf. 5 Boyer et Dubois: op. cit., p. 78 ss.

— les redevances
— les dépenses de chauffage
— les frais généraux administratifs.

Cette classification ne doit pas être prise au pied de la lettre mais chaque entreprise devra étudier ce problème à fond puis prendre une décision en fonction de sa situation particulière.
Les frais retenus doivent représenter au moins 80% des frais globaux d'exploitation. Il est donc très utile de tenir compte de tous les frais sur lesquels le personnel a une certaine influence. Le but de la prime d'entreprise n'est pas atteint si le calcul se base uniquement sur la dépense de main-d'œuvre. Il ne s'agit pas de demander un effort supplémentaire aux ouvriers et employés, mais de réaliser des économies sur tous les frais importants et d'utiliser au mieux et en commun tous les moyens de production.
La part des coûts de main-d'œuvre diminue aujourd'hui de plus en plus par suite de la mécanisation et de l'automatisation des entreprises. C'est pourquoi une utilisation rationnelle des installations, des matières premières, etc. est un postulat plus important que celui qui tend à pousser au maximum le rythme de travail.

### *3424 La fixation de la dépense de référence*

Nous avons vu que le résultat de productivité est constitué par la différence entre une dépense réelle et une dépense de référence. Il faut donc fixer cette dépense de référence. Il n'est pas du tout facile et même souvent impossible de trouver une référence indiscutable.

Nous retiendrons deux possibilités de fixer la référence [1]:
— sur des bases techniques
— sur des bases historiques.

L'utilisation des bases techniques demande à l'entreprise de calculer la capacité de production réalisable avec le matériel et les installations existantes. Grâce à ces données, on établit la production maxima avec des dépenses minima. Après avoir trouvé les dépenses nécessaires pour une marche optima, on les définit aussi par rapport à une marche normale, celle-ci étant de $\times$ % au-dessous de la marche optima.
L'utilisation de bases techniques est très rare; elle est appliquée dans des entreprises qui ont de grandes installations, marchant sans discontinuer et où le personnel a avant tout un rôle de surveillance, par exemple: les papeteries. La pratique a montré que l'établissement d'une production

---

[1] Cf. 5 Boyer et Dubois: op. cit., p. 82 ss.

maxima et de dépenses minima sont très difficiles et que ces calculs peuvent être la source d'importantes erreurs.
Les bases historiques, au contraire, présentent l'avantage d'être assez exactes parce que la référence historique a vraiment existé. L'établissement d'une telle référence est plus simple et moins contestée. C'est la raison pour laquelle nous la trouvons utilisée dans presque toutes les entreprises. Pour obtenir ces bases, il suffit de prendre une période assez longue et d'établir des données normales après avoir éliminé les anomalies importantes.
Le résultat de productivité est donné par la comparaison entre la dépense de référence et la dépense réelle. Il va de soi que la dépense de référence est calculée au salaire et au prix du jour.

### *3425 Exemple théorique simplifié d'une prime d'entreprise de productivité*

Illustrons la manière de calculer la participation du personnel à la productivité. Le raisonnement de base consiste à fixer l'unité (p. ex. tonnes, litres) et le coût de référence à l'unité. En multipliant le volume d'activité (unités) par le coût de référence à l'unité on obtient la dépense attribuée pour l'activité; cette dernière est comparée à la dépense effective et la différence indique le résultat de productivité (voir tableau 4). En appliquant le raisonnement de base, la décomposition du résultat de productivité varie d'une entreprise à l'autre. Dans notre exemple (voir tableau 5) le résultat est calculé dans cinq secteurs (atelier 1 et 2, services annexes, services ventes et services administratifs) et, à ce niveau sur deux familles de frais (matériel, énergie). Les dépenses réelles (208) sont inférieures de 7 par rapport aux dépenses attribuées (215). Ce gain est mis en relation avec les dépenses réelles, ce qui donne un pourcentage d'amélioration d'environ 3%. Ce pourcentage est le taux de la prime. On l'applique sur les salaires et les appointements.

Tableau 4: *Raisonnement de base* [1]

| Volume d'activité (unités) | Coût de référence à l'unité | Dépense attribuée pour l'activité | Dépense effective | Résultat | Niveau (dépense effective = 100) |
|---|---|---|---|---|---|
| (1) | (2) | (3) = (2) × (1) | (4) | (5) = (3)—(4) | $(6) = 100 \times \frac{(3)}{(4)}$ |
| 120 000 | fr. 0.30 | fr. 36 000 | fr. 30 000 | + fr. 6 000 | 120 |

[1] Cf. 6 Boyer et Dubois: op. cit., p. 11

Tableau 5: *Structure d'ensemble* [1]
(périodicité trimestrielle, chiffres en milliers de francs, la structure est limitée volontairement à 2 éléments)

| Secteurs d'activité | Production (en unités) | Matériel | | | Energie | | | Total | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Dépenses attribuées | Dépenses réelles | Résultat | Dépenses attribuées | Dépenses réelles | Résultat | Dépenses attribuées | Dépenses réelles | Résultat |
| Atelier 1 | 120 000 | 36 | 30 | + 6 | 10 | 12 | — 2 | 46 | 42 | + 4 |
| Atelier 2 | 3 000 | 40 | 45 | — 5 | 8 | 8 | 0 | 48 | 53 | — 5 |
| Services annexes | 450 | 70 | 67 | + 3 | 4 | 3 | + 1 | 74 | 70 | + 4 |
| Services ventes | 6 000 | 20 | 20 | 0 | 2 | 1 | + 1 | 22 | 21 | + 1 |
| Services administratifs | | 20 | 18 | + 2 | 5 | 4 | + 1 | 25 | 22 | + 3 |
| Entreprise | | 186 | 180 | + 6 | 29 | 28 | + 1 | 215 | 208 | + 7 |

gain = 7, dépense réelle = 208
pourcentage d'amélioration = $100 \times \frac{7}{208} = 3\%$ (arrondi)

### *343 La participation du personnel à la prospérité*

Pour établir le résultat de prospérité, on ne tient pas uniquement compte de l'exploitation, comme on le fait pour le résultat de productivité, mais on élargit la base de calcul à tous les secteurs de l'entreprise. Le résultat de prospérité englobe aussi bien le résultat de productivité que le résultat du marché. Par cette méthode, l'influence extérieure du marché entre en ligne de compte puisque le résultat de prospérité s'établit par la différence: Prix de vente — coût réel (voir tableau 3).

#### *3431 Le résultat de prospérité*

Le résultat de prospérité est défini par la différence entre une recette et une dépense. Nous ne devons plus chercher une référence comme

[1] Cf. 6 Boyer et Dubois: op. cit., p. 11

dans le calcul du résultat de productivité. Le résultat de prospérité est calculé par département de vente ce qui permet de distinguer les départements rentables des autres.

Le mécanisme de ce calcul se présente ainsi [1]:

| | | | |
|---|---|---|---|
| prix de vente unitaire | × nombre de produits vendus | = | prix de vente total |
| prix de vente total | — frais de vente | = | montant net des ventes |
| prix de revient unitaire | × nombre de produits vendus | = | prix de revient total des articles vendus |
| prix de revient unitaire | × nombre d'articles détériorés ou perdus | = | prix de revient des pertes |
| prix de revient total des articles vendus | + prix de revient des pertes | = | dépense totale |
| montant net des ventes — dépense totale | | = | résultat |

Le côté prix de vente ne présente aucune difficulté. Ce prix est formé sur le marché. Le côté prix de revient pose plusieurs difficultés. Il faut que les influences de la gestion de propriété soient éliminées. L'I. T. S. en compte quatre [2]:

a) les opérations hors exploitation
b) la politique financière
c) la gestion des achats et des stocks
d) les règles fiscales.

a) Les influences des opérations étrangères à l'exploitation doivent être éliminées pour établir le résultat de prospérité. Ainsi, nous trouvons du côté des dépenses, p. ex. des frais d'achats de titres ou frais sur des maisons d'habitation; du côté des recettes, p. ex. des loyers d'immeubles utilisés par des tiers ou des profits sur des titres vendus.

b) La politique financière joue un rôle important sur la grandeur du résultat. Cette politique s'exprime par le montant de l'intérêt payé aux banques. Donc selon le moment, l'entreprise et la décision de l'entre-

---

[1] Cf. 5 Boyer et Dubois: op. cit., p. 134
[2] Cf. 5 Boyer et Dubois: op. cit., p. 136 ss.

preneur ce montant peut varier énormément. Tantôt une entreprise travaille avec de l'argent emprunté, tantôt par autofinancement. Pour éliminer ces différences d'une entreprise à l'autre, on fixe le capital normal engagé dans l'entreprise. Ce capital est formé, selon l'I. T. S., par:

— les terrains et les bâtiments
— les installations
— le stock normal des matières premières et des matières de consommation
— le stock des produits finis
— le fonds de roulement de fabrication
— le fonds de roulement commercial.

Puis on prend un intérêt usuel (pour la Suisse de 4 à 5%) sur le capital normalement investi.

c) La gestion des achats et des stocks contient toujours un élément spéculatif. Les prix des matières premières, en particulier celles du marché international comme le coton, le cacao, varient souvent et dans de si larges mesures que le choix du moment de l'achat à des répercussions plus importantes que la fabrication elle-même sur le résultat total de l'entreprise. Pour le calcul du résultat de prospérité, résultat ne s'attachant pas à la gestion de la propriété, il faut éliminer la spéculation sur les achats et les erreurs dues à la dépréciation de la monnaie. Ceci se fait en retenant dans les dépenses d'exploitation les quantités consommées et les prix de remplacement au moment de la fabrication.

d) La politique financière et la réglementation fiscale considèrent très souvent d'une autre manière le problème des immobilisations nouvelles, des dépenses d'entretien et celui du calcul des amortissements. Il est évident qu'on ne peut pas prendre sans autre ces données pour l'établissement du résultat de prospérité. Le personnel n'a sur elles aucune influence mais devrait pourtant en subir les effets, ce qui ne peut être considéré comme équitable, lorsqu'on pense au but qu'on cherche à atteindre par la prime d'entreprise.
C'est pourquoi il faut définir dans chaque entreprise quels frais seront activés pour les immobilisations nouvelles ou quels sont ceux qui devront être amortis pour l'entretien. On fixe de même l'amortissement en se basant sur les principes d'économie d'entreprise (p. ex. 10% de la valeur d'achat par année).

### 3432 *Exemple théorique simplifié d'une prime d'entreprise de prospérité*

Le résultat de prospérité est donné par la différence: Prix de vente moins coût réel. Dans l'exemple choisi (voir tableau 6), on obtient, par la déduction des frais de vente et des matières premières de la valeur commerciale des ventes, la marge de transformation. Cette marge sert à

Tableau 6: *Le calcul de la prime de prospérité* [1]

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Valeur commerciale des ventes (commission et taxes déduites) | fr. 132 000 | | |
| à déduire: | | | |
| 2. Frais de vente (voyageurs, publicité, etc.) | fr. 12 000 | | |
| 3. Valeur nette des ventes (1) — (2) | | fr. 120 000 | |
| 4. Matières premières entrant dans les ventes | | fr. 50 000 | |
| 5. *Marge de transformation* (3) — (4) | | | fr. 70 000 |
| à déduire: | | | |
| 6. Frais de transformation relatifs aux ventes | | | |
| Rapport $\frac{\text{heures allouées vendues}}{\text{heures allouées produites}} = \frac{100 \times 10\,000\text{ h}}{11\,000\text{ h}} = 90.9\%$ | | | |
| Frais de transformation du trimestre: | | | |
| — frais de personnel de fabrication | | fr. 20 000 | |
| — frais généraux de fabrication fr. 20 000 × 20% = | | fr. 4 000 | |
| — frais de personnel administratif | | fr. 25 000 | |
| — frais généraux administratifs fr. 25 000 × 50% = | | fr. 12 500 | |
| — loyer | | fr. 12 500 | |
| | | fr. 74 000 | |
| d'où frais de transformation afférents aux ventes: fr. 74 000 × 90.9% = | | | fr. 67 266 |
| 7. Résultat d'exploitation: (5) — (6) | | | fr. 2 734 |
| 8. Taux de la prime collective $\frac{\text{résultat (7)}}{\text{frais de transformation (6)}} : \frac{\text{fr. 2 734}}{\text{fr. 67 266}} = \underline{4\%}$ | | | |
| Ce pourcentage sert à multiplier les salaires et appointements. | | | |

[1] Cf. 6 Boyer et Dubois: op. cit., p. 10

couvrir tous les frais de transformation relatifs aux ventes (frais de personnel de fabrication, frais généraux de fabrication, frais de personnel administratif, frais généraux administratifs et loyer). Le solde constitue le résultat de prospérité; ce dernier sera divisé par les frais de transformation pour obtenir le pourcentage de prime appliqué sur les salaires et les appointements.

### *344 La réglementation de la prime d'entreprise*

La réglementation détaillée de la prime d'entreprise, joue un rôle psychologique important. Il faut que tout le personnel soit persuadé de la bonne volonté de la direction. La fixation de règles donne au personnel une certaine garantie. Cette réglementation comprend entre autres:

— la durée de l'application
— la définition de l'institution
— les cas de force majeure
— le mécanisme de calcul du résultat et du taux de la prime
— l'information du personnel
— le contrôle des résultats.

Nous ne pouvons entrer dans tous les détails d'une de ces réglementations; voyons cependant de plus près les deux points suivants:

a) les règles de partage des résultats
b) l'information du personnel.

*a) Les règles de partage des résultats*

La prime d'entreprise est calculée et payée mensuellement ou trimestriellement. Si elle l'est trimestriellement, cela présente un avantage car on évite ainsi que l'employé ne la considère comme un fait sûr qui accompagne naturellement son salaire primaire.
Après avoir calculé le résultat total pour une certaine période, il faut encore fixer les parts respectives attribuées au personnel et à l'entreprise.

L'I. T. S. préconise une règle générale: «distribuer au personnel une fraction du gain qui correspond à l'importance des frais de personnel dans les frais de transformation; ces frais de transformation sont définis comme étant égaux à l'ensemble des frais inclus dans le calcul de la prime, à l'exclusion des matières premières»[1]. (Voir tableau 7).

---

[1] Cf. 5 Boyer et Dubois: op. cit., p. 206

Tableau 7: *L'application du partage des résultats pour une prime de productivité et une prime de prospérité* [1]

| Prime de Productivité (en millions de fr.) | | Prime de Prospérité (en millions de fr.) | |
|---|---|---|---|
| Gain de productivité | 8 | Gain d'exploitation | 10 |
| Dépenses: | | Dépenses: | |
| Matières premières | 20 | Matières premières | 30 |
| Personnel | 40 | Personnel | 35 |
| Frais de production | 15 | Frais généraux | 45 |
| Loyer | 25 | Loyer | 20 |
| d'où dépenses, sans les matières premières: | 80 | d'où dépenses, sans les matières premières: | 100 |
| Taux de prime: | $\frac{8}{80} = \underline{10\%}$ | Taux de prime: | $\frac{10}{100} = \underline{10\%}$ |

L'Institut Technique des Salaires prévoit encore d'autres possibilités de partage. Chaque entreprise peut choisir celle qui lui convient le mieux. L'I. T. S. indique avant tout une orientation générale et laisse le choix au chef de l'entreprise.

*b) L'information du personnel*

On attache une très grande importance à l'information du personnel. Le fait d'informer est certainement tout aussi important que le fait de payer.
Chaque entreprise dresse un plan d'information. Elle se fait de manière fort différente; chaque entreprise adapte son plan aux conditions qui lui sont propres. En général, l'information est donnée sur trois plans:

— à l'ensemble du personnel
— à la commission de la prime
— aux responsables (cadres).

L'information du personnel consiste à remettre un règlement de prime à chaque salarié, à fournir des explications et commentaires périodiques qui sont affichés ou distribués.
La commission de la prime reçoit en plus le cahier des calculs détaillés du résultat et tient des séances d'information qui sont consacrées aux problèmes posés par l'application de la prime.
L'instruction des responsables (cadres) est encore plus détaillée et plus vaste. Ils étudient tous les problèmes communs à la prime et à l'entreprise.

---

[1] Cf. 5 Boyer et Dubois: op. cit., p. 206

La prime d'entreprise a pour but d'intéresser le personnel tout entier à la bonne marche de la firme. Elle est un complément de salaire qui dépend de la volonté du personnel à bien coopérer et à réduire au maximum tous les frais possibles. Ce nouveau système de rémunération ne porte des fruits que si l'ensemble du personnel est persuadé de sa valeur et croit à une amélioration de sa situation personnelle.

L'explication et l'information continuelles jouent un rôle psychologique important.

Malgré tous les avantages que peut avoir pour le personnel la prime d'entreprise, on se heurte à quelques problèmes propres à cette institution.

Un inconvénient majeur est le décalage possible entre la production et la vente. Ainsi dans le cas de la prime, basée sur la productivité, il arrive qu'une différence (prime) soit payée aux salariés sans que les ventes rendent l'entreprise prospère. L'entreprise est forcée de distribuer des primes parce que la production ne s'arrête pas dans les saisons mortes pour la vente. D'un autre côté, si nous choisissons la prime basée sur la prospérité, il se peut qu'un certain montant soit distribué dans une période où l'on fabrique peu, mais où l'on vend davantage.

Il est très délicat, en plus, de définir et de calculer la notion d'activité normale. On ne trouve pas, en effet, de solution indiscutable.

Le bureau de l'Institut Technique des Salaires choisit dans le cas de la prime de productivité, la productivité générale de l'entreprise, et il s'efforce de tenir compte de tous les frais possibles. Il va donc plus loin que la productivité du travail humain. La prime de productivité entraîne la nécessité d'évaluer la production, opération difficile; il faut choisir une unité de mesure, p. ex. des tonnes, des heures, des francs, une unité de production.

Après avoir opté pour un mode de calcul et établi une prime d'entreprise convenable, il faut encore expliquer le tout au personnel, ce qui rend nécessaire que les règles appliquées puissent être comprises de tous. Le système ne doit donc pas être trop complexe.

Il y a une certaine part d'arbitraire dans un pareil système. Nous croyons que l'essentiel est de donner au personnel confiance dans la prime d'entreprise, de lui faire comprendre qu'il peut agir sur le résultat et qu'on lui expliquera par quel moyen. Les conditions remplies, il y a de fortes chances pour qu'il accepte ce nouveau système de rémunération.

## 35 LE SYSTÈME KAMPSCHULTE / HALTER

Après la deuxième guerre mondiale, plus précisément après 1950, un grand nombre d'entreprises, en Allemagne et en Suisse, ont introduit le système de Kampschulte et de Halter. Aujourd'hui, en Suisse alémanique, plus de cinquante entreprises pratiquent ce système, introduit dans notre pays dès 1950. La grandeur de ces entreprises varie entre 4 et 1200 employés, représentant pour la Suisse alémanique, un personnel participant aux résultats d'environ 5000 ouvriers et employés.
M. Kampschulte, un Allemand, tient un «Institut für Sozial-Wirtschaftliche Betriebsberatung» à Düsseldorf et à Zurich. Halter conduit «L'Institut Suisse de Participation» à Zollikon ZH. Les deux instituts se chargent de l'introduction et du contrôle de la participation aux résultats.
Ces deux bureaux jouissent d'une assez grande expérience dans ce domaine. Ils ont introduit leur système dans des entreprises les plus diverses, dans le secteur de production comme dans les secteurs commercial et administratif.

Ces instituts ont développé deux méthodes de calcul de la participation aux résultats:
— basée sur la calculation
— basée sur la comptabilité.

### *351 La méthode basée sur la calculation*

La base de l'établissement du montant distribuable est la calculation. Le personnel reçoit une partie de l'écart existant entre la précalculation et la postcalculation.
La méthode de la précalculation / postcalculation est surtout employée dans des entreprises de production où la comptabilité industrielle est assez poussée et exacte. En principe, on calcule tous les frais par commande. Les frais directs de salaire, de matériel et les frais particuliers sont attribués par commande. Les frais indirects sont établis par des pourcentages sur les frais directs. Ces pourcentages sont fournis par la comptabilité industrielle. Les frais indirects peuvent être ajoutés par un pourcentage, mais il est plus exact de différencier parmi les frais indirects:

— les frais indirects qui dépendent du salaire
— les frais indirects qui dépendent de la valeur
— les frais indirects qui dépendent du poids.

Par cette différenciation dans la calculation, nous obtenons un prix de revient d'une exactitude suffisante pour arriver enfin à un montant distribuable équitable (voir tableau 8).

Tableau 8: *Schéma de calculation* [1]

| Article No.: 108/66<br>Nombre: 1000 pièces | Valeur attribuée Précalculation | Valeur réelle Postcalculation | Différence — fr. | Différence + fr. |
|---|---|---|---|---|
| 1. Frais directs de matériel | 800 | 780 | | 20 |
| 2. Frais indirects de matériel (5% de 1) | 40 | 39 | | 1 |
| 3. Frais directs de salaire | 2 465 | 2 460 | | 5 |
| 4. Frais indirects de salaire (10% de 3) | 247 | 250 | 3 | |
| 5. Heures directes de machines | 3 790 | 3 596 | | 194 |
| 6. Frais particuliers de la production | 307 | 288 | | 19 |
| 7. Frais totaux de production | 7 649 | 7 413 | 3 | 239 |
| 8. Frais indirects d'administration (20% de 7) | 1 530 | 1 540 | 10 | |
| 9. Frais indirects de vente (18% de 7) | 1 385 | 1 270 | | 115 |
| 10. Prix de revient | 10 564 | 10 223 | 13 | 354 |
| 11. Risques et bénéfice (10% de 10) | 1 056 | 1 020 | | 36 |
| 12. Frais particuliers de vente | 180 | — | | 180 |
| 13. Prix de vente | 11 800 | 11 243 | 13 | 570 |
| Montant distribuable | | | | + 557 |

Le montant distribuable ou plus-value s'obtient par la formule suivante:

$$\left(\frac{\text{valeur attribuée} \cdot 100}{\text{valeur réelle}}\right) - 100$$

Selon le tableau 8, nous avons un écart de:

$$\left(\frac{11\,800 \cdot 100}{11\,243}\right) - 100 = \underline{4.95\%}$$

$$4.95 \cdot 11\,243 = \underline{\text{fr. } 557.—}$$

[1] Cf. 25 Halter: Praxis der Erfolgsbeteiligung, Zürich 1960, p. 22

Cette manière de calcul est très peu employée en Suisse alémanique, tandis que la méthode basée sur la comptabilité est beaucoup plus fréquente; elle peut être utilisée à la fois pour des entreprises de production et de commerce.

### *352 La méthode basée sur la comptabilité*

La base de calcul est la comptabilité. On compare mensuellement les coûts réels avec des coûts prévus. Ces derniers sont établis pour une période de référence, se basant sur quelques années (3 à 5) antérieures. On étudie le développement de tous les frais, on élimine les anomalies flagrantes et on établit ensuite une moyenne ou une valeur normale par rapport au chiffre d'affaires. Le montant à distribuer est donné par la différence entre cette valeur normale et la valeur réelle.
Cette relation avec le chiffre d'affaires s'exprime par un pourcentage mathématique pour chacun des groupes de frais. Les groupes de frais peuvent être, par exemple:

— les frais de l'entrepreneur
— les frais d'exploitation
— les frais d'administration
— les frais d'achat
— les frais de vente
— les frais de personnel.

La différence totale entre les frais normaux et les frais réels est équivalente au montant à distribuer.
Les frais de l'entrepreneur n'entrent pas dans le système de participation: on a groupé ici les charges sur lesquelles les ouvriers n'ont aucune influence. Ce sont en principe des charges indépendantes du volume des affaires, nommés souvent frais fixes ou frais non proportionnels au chiffre d'affaires. Ces frais, nous le savons bien, ne sont que relativement fixes: ils ne varient pas cependant dans les mêmes proportions que le chiffre d'affaires, mais varient pourtant. Parmi ces frais fixes figureront entre autres les taxes fiscales, les amortissements, les loyers, les assurances, l'intérêt.
Le total des frais de l'entrepreneur est exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires. Il est obtenu grâce à la base de référence. Le salarié ne pouvant influencer ces frais, il est donc logique qu'il ne bénéficie pas à leur réduction éventuelle.

Ce mode de faire ressemble au salaire proportionnel de Schueller. Le système Kampschulte / Halter ne lie pas seulement les frais de salaire au chiffre d'affaires mais à tous les autres frais (sauf ceux de l'entrepreneur). Ainsi le salarié n'a pas un intérêt unique à produire autant que

Tableau 9: *Calcul du résultat distribuable Mois X 1959* [1]

| | | | |
|---|---|---|---|
| a) Production vendue: | | | |
| 1. couvertures | | | 3 200 000 |
| 2. autres produits | | | 400 000 |
| b) Production pour stock + Diminution du stock — | | | 250 000 |
| c) Production du mois | | | 3 350 000 |
| d) Frais (sans frais de personnel et des capitaux) | | | |
| frais de matériel | 1 150 000 | | |
| frais d'exploitation | 150 000 | | |
| frais de vente | 580 000 | | |
| frais d'administration | 235 000 | | |
| impôts | 110 000 | | |
| frais financiers | 80 000 | | |
| Total des frais | | | 2 305 000 |
| e) Différence | | | 1 045 000 |
| f) Frais d'exploitation: | | | |
| — amortissements | 167 500 | | |
| — risques | 83 750 | 251 250 | |
| g) Frais des partenaires: | | | |
| Travail — frais de personnel | 430 000 | | |
| Travail — risques de travail | 230 000 | 660 000 | |
| Sociétaires — intérêt du capital | | 50 000 | |
| Total des frais f) + g) | | | 961 250 |
| Montant distribuable | | | + 83 750 |
| Réserve annuelle (25%) | | | 20 940 |
| Participation aux résultats — 50%: personnel | | | 31 405 |
| Participation aux résultats — 50%: sociétaires | | | 31 405 |

[1] Cf. 88 Kampschulte: Konstruktiver Grundgedanke der Erfolgsbeteiligung an einem Betriebsbeispiel, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1960, p. 42

possible à un prix quelconque, mais doit s'efforcer à diminuer les frais entrant dans le calcul du montant de la participation.
Le système de Kampschulte / Halter possède aussi une certaine ressemblance avec la prime d'entreprise de Boyer et Dubois. La prime d'entreprise fait cependant une différence entre un gain (ou une perte) dû à la productivité ou à la prospérité. Le système Kampschulte / Halter ne dissocie pas la productivité de la prospérité. Le résultat distribuable est fonction de ces deux phénomènes et on ne peut savoir ce qui est dû à l'un ou à l'autre.
Pour nous donner une idée de la manière de calculer mensuellement cette différence, étudions le schéma suivent (voir tableau 9).
Le fonds de réserve est distribué annuellement (p. ex. 50% au personnel, 50% aux sociétaires).
Les risques de travail comprennent les frais d'AVS, caisse-maladie, etc.
Les amortissements des installations et des investissements nouveaux sont portés en compte par 5% de la valeur de production du mois correspondant (voir tableau 9). Ce pourcentage a été fixé sur la base d'expériences faites les années antérieures. On procède de même pour la quote-part des risques qui est de 2.5% de la valeur de production.

### *353 La composition du résultat distribuable*

Nous avons mentionné plus haut que dans le système Kampschulte / Halter le résultat distribuable est basé sur la productivité et la politique de vente. Il est impossible d'estimer la part provenant d'une augmentation de productivité et celle résultant d'un succès de vente. Les fluctuations des prix (matières premières, etc.) peuvent être éliminées par des prix fixes. Ainsi une augmentation de la productivité peut être réalisée par les salariés et ceci, à plus forte raison, s'ils savent que chaque gain leur est en partie distribué. Les salariés tendront donc à minimiser les frais d'entreprise, soit en économisant le matériel, soit en prenant mieux soin des outils ou des machines. On pourra même diminuer très fortement les frais de contrôle et de surveillance si l'on développe chez les salariés le «self-control». Ils savent que chacune de leurs négligences diminue leur prime mensuelle. Le contrôle et la surveillance sont donc automatiques et volontaires, chaque ouvrier étant intéressé au résultat de l'entreprise. La productivité de l'entreprise sera en outre augmentée par une collaboration harmonieuse entre salariés et chefs d'entreprise. Une augmentation de la productivité ne doit pas se traduire par une augmentation abusive du rythme de travail. Le salarié ne doit

pas travailler plus rapidement, mais doit chercher à rationaliser son travail, il doit arriver à penser davantage à ce qu'il fait, et chercher à voir où se trouve l'intérêt général de l'entreprise.
La prime a certainement une seconde source, celle de la politique de vente. Nous savons que les causes extérieures comme les progrès des sciences et de la technique, les changements dans la mode, la situation politique enfin, exercent une grande influence sur le montant distribuable. On veut donc que le personnel se rende compte de ces fluctuations. Il faut qu'il participe davantage dans une période de haute conjoncture. Il reconnaît cette fluctuation de la vente à la grandeur de sa prime, comme l'entrepreneur la ressent à celle de son bénéfice. Le personnel ne peut guère influencer ou modifier les causes extérieures; tout au plus le peut-il en produisant de la bonne qualité et dans des délais fixés, ce qui peut assurer à l'entreprise des commandes plus importantes. Chacun, par contre, peut contribuer à l'augmentation de la vente, l'un en développant de nouveaux produits, l'autre en respectant les délais.
L'augmentation de la productivité et des ventes contribue au volume du montant distribuable. On calcule ce dernier et le distribue en général mensuellement. Le système Kampschulte / Halter ne prévoit pas de répartition fixe. Il en laisse, au contraire, le choix à chaque entreprise. La clé de distribution prend donc toutes les formes possibles et imaginables. Une clé très souvent employée est la suivante: moitié du résultat au personnel, moitié à l'entreprise.
La répartation individuelle se traduit en principe par un pourcentage sur le salaire primaire. Ce pourcentage est égal pour tout le personnel, donc employé et ouvrier reçoivent p. ex. 4% de prime sur leur salaire.

### *354 L'information du personnel*

Les deux instituts, préconisant le système Kampschulte/Halter, attachent une grande importance à l'information du personnel. Ils désirent que le calcul et la distribution de la prime se fassent mensuellement.
Le personnel entier ou pour les grandes entreprises une commission du personnel se réunit une fois par mois avec la direction. On donne connaissance du résultat distribuable, on l'explique, on discute des frais spécialement élevés ou des frais qui se sont produits par suite de négligeance, etc. Ces discussions mensuelles rendent l'explication plus facile. Le personnel peut mieux se rendre compte des tâches et des difficultés du patron et peut ainsi s'attacher plus fortement à l'entreprise.

Après l'explication du résultat, chacun peut poser des questions ou faire des propositions dans le but d'améliorer le climat d'entreprise ou d'augmenter la productivité. En plus de ces discussions mensuelles, on fait afficher dans les bureaux et les ateliers un résumé du calcul et du pourcentage de prime que chaque collaborateur reçoit sur son salaire primaire.
Les réunions mensuelles donnent toujours une bonne occasion de rappeler les principes de la participation aux résultats et de réactiver l'intérêt d'une telle institution.

### *355 Conclusion*

La prime du système Kampschulte / Halter est fonction de la productivité et de la situation du marché. Toutes les entreprises suisses alémaniques qui ont adopté ce système de participation ne tiennent pas compte du degré d'occupation et des influences extérieures; par exemple, les prix de matières premières ne sont que rarement éliminés par des prix fixes. La proportionnalité des groupes de frais est très discutable comme nous l'avons vu dans le salaire proportionnel de Schueller.
Nous doutons que la participation permette de réduire sans autre les frais influençables par les salariés, créer un climat d'entreprise favorable et une meilleure collaboration professionnelle. Les calculs nous paraissent peut-être trop superficiels pour que chacun soit persuadé de la valeur du système. Comme dans toutes ces rémunérations secondaires le côté psychologique joue un rôle éminent, mais il paraît difficile de croire qu'une telle participation entraîne fortement le personnel si la volonté d'atteindre un meilleur résultat lui faisait défaut auparavant.
D'autre part, il faut dire que son opposition à une pareille institution est assez faible parce qu'il n'a rien à perdre. On ne lie jamais à une participation aux résultats une participation aux pertes. Les pertes devraient au fond être supportées en partie par les salariés, ceci correspondrait à un postulat d'équité. En pratique, c'est chose impossible parce qu'une participation aux pertes entrerait en conflit avec les lois et les contrats (p. ex. un salaire minimum est garanti par le contrat de travail).
Il est intéressant de voir que l'opposition se trouve presque toujours parmi les cadres qui font remarquer que leur part est trop petite. Les cadres croient que les améliorations dans les bureaux et les ateliers — amélioration dans la production ou diminution de frais — sont presque uniquement dues à leurs propres efforts.
L'introduction de la participation aux résultats peut aussi influencer négativement le climat d'entreprise. Les différends entre cadres et exé-

cutants peuvent s'aggraver parce que les deux côtés y trouvent sujet à conflit.
Malgré les désavantages inhérents à sa manière de calculer le résultat distribuable et les conséquences psychologiques qui en découlent, le système Kampschulte / Halter offre une possibilité d'intéresser le personnel. Si ce système était introduit dans une entreprise où l'intérêt de bien faire existait chez le patron, les cadres et les salariés, nous pourrions dire que cette nouvelle institution peut produire et faciliter des résultats meilleurs.

## 36 LA PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES

La participation aux bénéfices est un système de rémunération qui permet aux salariés de toucher un pourcentage fixé d'avance du bénéfice net annuel, et ceci par accord entre le personnel et la direction.
Elle a joué un certain rôle au siècle passé et au début du XXe. En Allemagne, Heinrich von Thünen introduisait déjà une pareille participation dans le domaine de l'agriculture. Chaque année il fixait pour son domaine de Teltow un bénéfice minimum qui devrait être atteint. Les ouvriers participaient à un bénéfice plus haut que prévu.
En France, un certain entrepreneur de peinture parisien, M. Leclaire, aurait appliqué en 1842 une participation en abandonnant une partie de son bénéfice à ses ouvriers. Il aurait été inspiré par l'Anglais Babbage qui publia en 1832 un article sur les expériences faites dans ce domaine en Angleterre et aux Etats-Unis. On ne sait pas exactement aujourd'hui si M. Leclaire avait introduit la participation mû par un sentiment de justice sociale ou poussé par la pensée qu'une telle rémunération inciterait son personnel à augmenter sa productivité.
En Suisse [1], la participation aux bénéfices est introduite en 1846 chez Balland & Cie., Genève, en 1868 chez Steiger, Hérisau, en 1871 chez Billon & Isaac, Genève, les PTT appliquaient le système en 1867. Le personnel de l'administration centrale des PTT recevait un montant appréciable du bénéfice net annuel. L'expérience fut abandonnée en 1873 par suite des réclamations de la part du personnel de l'administration fédérale qui ne participait pas aux bénéfices. Plus tard d'autres entreprises suivaient: en 1910 Dr. A. Wander S. A., Berne, et en 1959 Landis & Gyr S. A., Zoug.

---

[1] Cf. 44 Mollet: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Solothurn 1946, p. 41 ss.

A partir de 1848, la participation aux bénéfices fut introduite dans un grand nombre d'entreprises du monde entier. Sous l'influence des idées de liberté et de suppression du prolétariat, ce système fut appliqué avec grand enthousiasme.
La participation aux bénéfices est bien la plus ancienne et la plus simple des méthodes que nous avons retenues dans notre étude. Ses succès réels sont assez faibles. Ce système a vécu des périodes de haute et de basse conjoncture, des périodes de grande et petite production ou vente. On a pu l'analyser dans toutes les fluctuations survenues pendant un siècle entier. Le résultat montre que cette participation ne peut que difficilement augmenter la productivité ou améliorer le climat d'entreprise. C'est pourquoi les entreprises l'ont peu à peu abandonnée. On peut affirmer que la participation aux bénéfices a actuellement, quelques exceptions mises à part, terminé de jouer son rôle de rémunération secondaire dans les entreprises suisses.

### *361 Le mode du calcul des bénéfices*

La participation aux bénéfices consiste à donner au personnel une quote-part du bénéfice net annuel de l'entreprise. Très souvent le patron fixe lui-même le taux et les modalités de ce système. Nous nous trouvons alors en présence d'une gratification plus ou moins arbitraire. Ce mode de faire peut être un certain stimulant dans le travail et tendre à une augmentation de la productivité, mais il est vain de croire qu'il puisse changer l'état d'esprit du personnel. C'est aussi une des raisons de l'abandon de ce système.
Nous devons déterminer à l'avance la quote-part attribuée au personnel, les règles de calcul, son mode de répartition et enfin la façon dont le personnel doit donner son approbation.
La détermination de ces règles est précisement le point faible de ce système. Le mode de calcul des bénéfices devrait aussi recevoir l'accord du personnel, mais ce n'est que rarement le cas. Le bénéfice est calculé par l'entrepreneur et les éléments servant à ce calcul ne sont pas communiqués au personnel. Le bénéfice varie donc selon la politique générale de l'entreprise, c'est pourquoi il est fort compréhensible que les salariés ne manifestent que peu d'intérêt à participer à des résultats financiers sur lesquels ils n'exercent aucun contrôle.
Les principaux facteurs qui influencent le bénéfice sont la conjoncture, l'invention technique, l'organisation rationnelle et une bonne gestion

commerciale et financière [1]. On sait que deux entreprises dotées d'un même capital et d'une même main-d'œuvre peuvent obtenir des bénéfices fort différents, suivant l'habileté de leur gestion, leurs opérations financières, leur politique en matière de réserves, en outre suivent leur conception différente dans l'évaluation des postes de l'actif du bilan (matériel, outillage, stocks, installations, etc.) et des amortissements.
Il est tout d'abord important de fixer les éléments par lesquels l'entrepreneur a la possibilité de faire varier son bénéfice:

— les valeurs
— le taux des amortissements
— les réserves
— d'autres éléments.

Pour évaluer la valeur des actifs (marchandises, installations permanentes, etc.), nous pouvons choisir pour établir les bases de calcul entre la valeur d'achat, la valeur marchande du jour et la valeur réelle de l'exploitation. Cette dernière est très difficile à établir, le calcul du rendement des bâtiments et des machines, par exemple, est un problème très délicat. Il reste donc, à choix, la valeur d'achat ou la valeur marchande du jour, mais il faut s'en tenir à un seul mode de faire pour éviter que l'entreprise n'ait de bénéfices ou de pertes fictifs.
Le taux des amortissements est souvent fonction du bénéfice réalisé. Il est souhaitable que les amortissements ne dépendent pas uniquement du patron. Il est absolument nécessaire que ce dernier accepte un certain mode d'amortissement qui corresponde à la dépréciation réelle.
La participation aux bénéfices soulève un autre problème, celui des réserves tacites. Pour qu'une participation porte certains fruits, il est de première importance de remplacer les réserves tacites par des réserves ouvertes. De cette façon le résultat annuel ne peut plus être modifié par la diminution ou l'augmentation de réserves tacites. Ce mode de faire ne correspond actuellement nullement à la politique financière des entreprises suisses. Elles n'ont pas du tout le courage de jouer cartes sur table. La participation aux bénéfices a souvent échoué à cause de ce point que la direction de l'entreprise aime à garder secret. Nous comprenons que la suppression de réserves tacites présente pour elle pas mal d'inconvénients. Si tous les actifs figurent au bilan à leur valeur effective, tous les postes de ce dernier s'offrent alors à découvert aux coups de la critique.
Il y a encore d'autres éléments influençant le bénéfice, p. ex., le salaire de l'entrepreneur, l'intérêt du capital investi et les pertes et profits sur

---

[1] Cf. 10 Danty-Lafrance: op. cit., p. 155 ss.

titres et immeubles. Pour tous ces points, retenons que le patron doit en régler l'ampleur. Ces règles une fois établies doivent rester les mêmes pour que les résultats deviennent comparables et que le personnel puisse alors avoir une certaine confiance dans le calcul des bénéfices.
Nous connaissons en Suisse une seule maison, la société Landis & Gyr S. A., Zoug, qui a demandé l'accord du personnel puis fixé les règles applicables aux valeurs, aux amortissements, aux autres éléments (p. ex. intérêt du capital investi) et enfin supprimé les réserves tacites. Le résultat d'exploitation brut de l'entreprise ainsi obtenu est partagé comme nous le montre la figure 6. Le respect des principes et des règles est garanti par une société fiduciaire faisant annuellement un rapport de contrôle à la commission du personnel.
Les parts individuelles de la maison Landis & Gyr S. A. sont calculées selon un système de points. Les éléments suivants sont pris en considération dans le calcul de ces parts individuelles [1]:

— salaire de base
— années de service
— état civil
— temps de travail et absences anormales.

### *362 L'information du personnel*

L'information du personnel sur la manière de calculer et l'explication du résultat est utile et nécessaire. La participation aux bénéfices a, en effet, un inconvénient, à savoir que cette explication n'est donnée qu'une fois par année. Le personnel n'est plus à même de juger du bénéfice réalisé. Le résultat de ses efforts n'est pas immédiat. Ce décalage détruit en grande partie l'effet stimulant du système parce que la relation entre l'effort et sa récompense n'apparaît pas clairement au personnel.
La confiance dans la participation aux bénéfices est en partie acquise quand le patron en fixe les règles et les principes, les fait contrôler par une personne neutre et demande l'accord de son personnel pour l'ensemble du système. La pratique montre que malgré tout les salariés manifestent une certaine méfiance. Ils s'intéressent à une participation aux bénéfices aussi longtemps qu'ils participent à la gestion et tout particulièrement à l'établissement du bénéfice. Un système de cogestion de ce

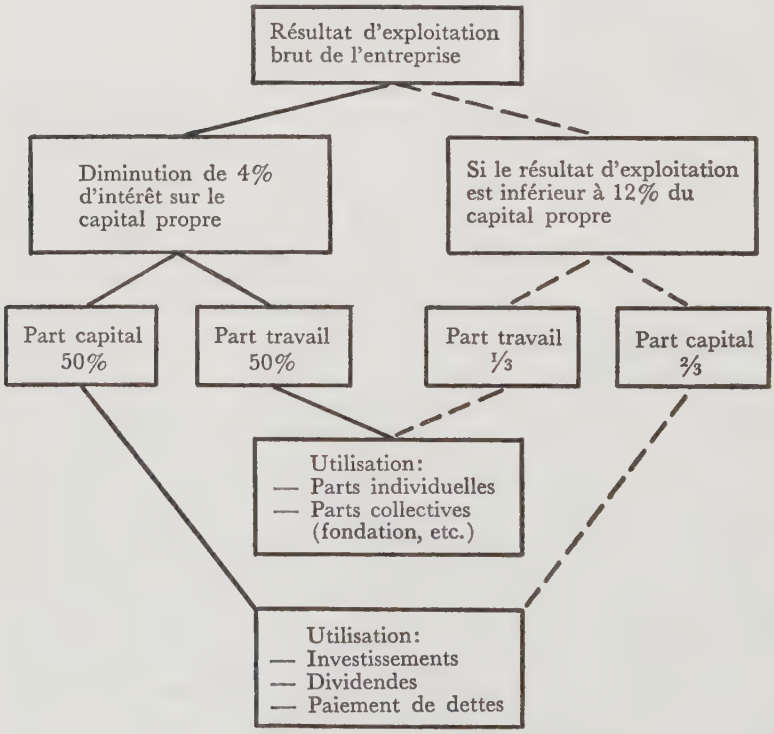
---

[1] Cf. 73 Brunner: Reglement für die Berechnung der Grundbeträge der Gratifikationen, Zoug, 1959, p. 2

genre n'existe dans aucune entreprise suisse et son étude nous menerait sur un chemin qui sortirait du cadre de celle-ci.

Malgré une cogestion dans l'établissement du bilan, la participation à des bénéfices plus ou moins aléatoires n'est guère un instrument favorable à une augmentation de productivité et une amélioration du climat d'entreprise.

Figure 6: *Figure de distribution du résultat de l'entreprise Landis & Gyr* [1]




[1] Cf. 71 Anonyme: Richtlinien der LG AG für ein langfristiges Lohnprogramm, Zoug, 1959, p. 1

La volonté des salariés de participer à la gestion du bénéfice, d'en fixer les principes et les règles, la suppression des réserves tacites enfin, ont conduit nombre d'entreprises à ne pas introduire ou à abandonner la participation aux bénéfices. Aussi longtemps que le patron n'a pas donné suite aux postulats des salariés, ceux-ci s'intéressent peu à une pareille récompense. Ce système n'a pas porté les fruits qu'on attendait de lui au XIXe siècle. C'est pourquoi on note dans le monde entier l'abandon de ce système ou son remplacement par une autre rémunération secondaire moins aléatoire.

# 4 APPLICATIONS PRATIQUES DANS LES ENTREPRISES SUISSES

Nous pouvons dire que nous trouvons représentés en Suisse presque tous les systèmes connus de participation aux résultats d'entreprise; notons cependant que leur application n'est jamais très stricte: une entreprise choisit une certaine idée de base d'un auteur connu et la transforme et la modifie en fonction de ses propres besoins.
Ainsi nous rencontrons en Suisse romande le salaire proportionnel, la prime d'entreprise de Boyer et Dubois. En Suisse alémanique, nous remarquons très souvent des applications des systèmes Kampschulte / Halter et de la participation aux bénéfices. Le système des groupes autonomes de Dubreuil est peut-être celui qui a laissé le moins de traces.
La difficulté majeure d'une telle étude est d'obtenir des renseignements précis de maisons pratiquant l'intéressement collectif. On ne veut et on ne peut pas tout dire, et ceci surtout dans le domaine de la fabrication. Le secret est toujours assez bien gardé dans les entreprises où des instituts spécialisés en cette matière ont introduit une participation aux résultats. Les instituts eux-mêmes expliquent peu et d'une manière vague leur système. La direction de ces entreprises, d'autre part, tient à ce secret ou ne veut pas donner des réponses exactes parce que le décompte de la prime collective est fait, ou du moins contrôlé, personnellement par les chefs des instituts.
Essayons de faire la description, puis l'analyse critique des expériences faites, spécialement en Suisse romande, dans le domaine de la participation aux résultats.

## 41 LA PRIME D'ENTREPRISE DE GARDY S. A., GENÈVE [1]

L'entreprise Gardy S. A. produit, avec plusieurs centaines d'ouvriers et d'employés, des appareils électriques à haute et à basse tension et des pièces mécaniques de tous genres. La direction a éprouvé le besoin d'étudier le problème de l'intéressement collectif. Tout salaire secondaire vise à intéresser le personnel à la bonne marche de l'entreprise et à lui donner la possibilité de gagner davantage.

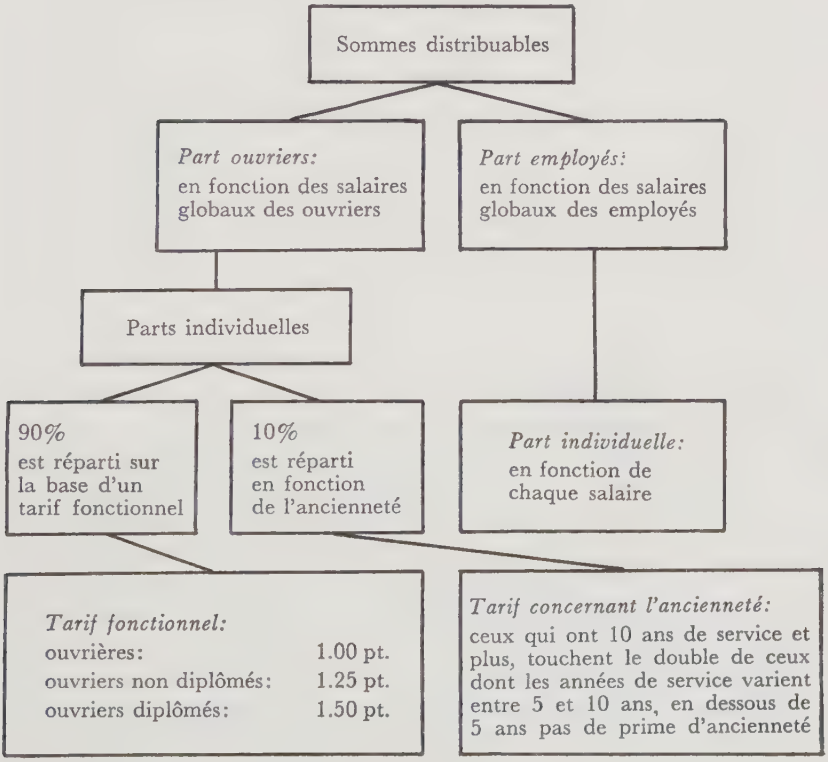
---

[1] Note de M. L. Du Pasquier.

L'intéressement collectif a été introduit chez Gardy S. A. le 1er juillet 1955. On l'appelle «prime d'entreprise». Des études comptables approfondies, s'étendant sur plusieurs années, ont donné la preuve qu'il existait une grande stabilité entre le montant des salaires et le chiffre d'affaires. Les salaires et les appointements, y compris les charges sociales, oscillaient toujours autour de 40% des ventes.

Cette constation faite, Gardy S. A. a introduit chez elle le système du salaire proportionnel de Schueller. On garantit aux salariés le 40% du chiffre d'affaires, montant qui leur est attribué. Ce système marche de la façon suivante: si avec des salaires constants, le chiffre d'affaires augmentait par exemple de 10%, les salaires et les appointements aug-

Figure 7: *La répartition des sommes gagnées*



menteraient également de 10%. Cette augmentation est due spécialement grâce à un meilleur rendement et à une meilleure coordination entre les services.
La différence positive entre le 40% du chiffre d'affaires et les salaires primaires déjà payés est répartie en fonction des salaires globaux attribués aux employés d'une part, aux ouvriers d'autre part.
La commission qui représente les employés a décidé d'attribuer la prime en fonction du salaire. La commission des ouvriers, par contre, a choisi un mode de répartition différent, méthode qui est encore actuellement en vigueur. Le total de la prime à distribuer est divisé en deux parts: la première de 90% est répartie sur la base d'un tarif fonctionnel, la deuxième de 10% est répartie en fonction de l'ancienneté (voir figure 7).

L'application de ce mode de distribution donne des différences visibles entre les diverses catégories d'ouvriers et aussi entre ouvriers et employés. Choisissons l'exemple suivant: nous voulons connaître le montant de la prime, selon l'application de la figure 7, pour un employé, une ouvrière avec moins de 5 ans de service et un ouvrier diplômé avec 5—10 ans de service (voir tableau 10).
Les primes mensuelles varient selon le calcul dans le tableau 10 de fr. 12 pour une ouvrière à fr. 21⅓ pour un ouvrier diplômé avec 5—10 ans de service, la base du salaire primaire étant choisie à fr. 800 pour les trois exemples. Le fait, qu'en pratique, les salaires primaires ne soient pas égaux, n'influence pas la différence de la prime des ouvriers, mais joue un rôle déterminant dans la prime des employés.

Le système du salaire proportionnel intégral, selon la méthode Schueller, a fonctionné sans modification jusqu'au 31 mars 1957 pendant 7 trimestres, soit pendant une année et 9 mois.
Dès le 1er avril 1957, le système a été quelque peu modifié. Les variations de prime étaient trop fortes. La prime tombait facilement à zéro lorsqu'il y avait un jour de salaire de plus dans un mois ou lorsqu'un mois comptait un ou deux jours fériés. Par contre, la prime montait considérablement avec le système du 40% garanti si le mois commençait par un samedi ou un dimanche et se terminait également par un samedi et un dimanche. Les salaires de ce mois étaient trop faibles et la prime considérable bien qu'il n'y ait pas eu d'effort spécial de la part du personnel. Il fallait donc résoudre le problème de la stabilité de la prime. Après discussion avec les deux commissions du personnel, on a décidé de

Tableau 10: *Répartition mensuelle d'un montant de fr. 2000*

*Admettons:*

*Personnel:* 100 dont
- 60 ouvriers dont
  - 20 ouvrières
  - 20 ouvriers non diplômés
  - 20 ouvriers diplômés
- 40 employés

Le 20 ouvrières et les 20 ouvrièrs non diplômés ont moins de 5 ans de service

Le 20 ouvriers diplômés dont
- 10 ont entre 5—10 ans de service
- 10 ont 10 ans et plus de service

*Salaire total:* 100 000 dont
- 50 000 aux ouvriers
- 50 000 aux employés

*La prime d'un employé*

La part des employés se chiffre à fr. 1000 en fonction des salaires globaux. La prime individuelle avec un salaire primaire de fr. 800 est:

$$\frac{1000}{50\,000} = \frac{\times}{800}\ ;\ \times = \frac{800 \cdot 1000}{50\,000} = \underline{\text{fr. } 16}$$

*La prime d'une ouvrière avec moins de 5 ans de service*

La part des ouvriers est également fr. 1000,

dont
- fr. 900 repartis par tarif fonctionnel
- fr. 100 repartis par l'ancienneté

La prime individuelle est, indépendamment du salaire effectif:

Tarif fonctionnel

| | | |
|---|---|---|
| — 20 ouvrières | à 1.0 pt. | = 20 pt. |
| — 20 ouvriers non diplômés | à 1.25 pt. | = 25 pt. |
| — 20 ouvriers diplômés | à 1.50 pt. | = 30 pt. |
| | Total | 75 pt. |

$$\frac{900}{75} = \frac{\times}{1}\ ;\ \times = \frac{900 \cdot 1}{75} = \text{fr. } 12$$

| | | |
|---|---|---|
| + Ancienneté (moins de 5 ans) | | = fr. 0 |
| | Total | fr. 12 |

*La prime d'un ouvrier diplômé avec 5—10 ans de service*

La prime individuelle est, indépendamment du salaire effectif:

Tarif fonctionnel $\frac{900}{75} = \frac{\times}{1.5}\ ;\ \times = \frac{1.5 \cdot 900}{75} = \text{fr. } 18$

+ Ancienneté

| | |
|---|---|
| — 10 ouvriers diplômés entre 5 et 10 ans de service | = 10× |
| — 10 ouvriers diplômés avec 10 ans et plus de service | = 20× |
| Total | 30× |

$$\frac{100}{30\times}\ ;\ \times = \frac{100}{30} = \underline{\text{fr. } 3\tfrac{1}{3}}$$

Total $\underline{\text{fr. } 21\tfrac{1}{3}}$

rendre la prime plus stable sans empêcher, naturellement, une variation sensible des taux. On a choisi un mode de faire tel que la prime puisse tomber moins vite mais qu'elle puisse aussi monter moins rapidement qu'auparavant. De cette manière, on compensait tout ce qui était payé en trop les mois à faible rendement par ce qui serait payé en moins dans les mois à fort rendement.

Le salaire proportionnel est maintenu sur la base de 40%. Cela signifie donc que pour un chiffre d'affaires de 1 000 000, on paie un montant total de salaires de 400 000. Pour rendre la prime plus stable, on déduit du chiffre d'affaires, par exemple 1 000 000, un montant de 100 000 (appelé zone de sécurité) pour trouver le seuil duquel on calcule la prime.

Le seuil reste stable pour une certaine durée par l'établissement de zones pour l'ensemble des salaires et des appointements. Le seuil se déplace lorsque les salaires et les appointements se maintiennent 3 mois de suite en dessus ou en dessous de la zone admise comme base de calcul. Le tableau des seuils est fixé de la manière suivante:

| *Salaires* | *Seuil* |
|---|---|
| 400 000 à 440 000 | 900 000 |
| 440 000 à 480 000 | 1 000 000 |
| 480 000 à 520 000 | 1 100 000 |
| 520 000 à 560 000 | 1 200 000 |
| etc. | |

Ainsi, si le seuil est fixé à 900 000, cela signifie que les salaires se situent dans la zone qui va de 400 000 à 440 000. Si maintenant les salaires et les appointements restent 3 mois de suite à plus de 440 000, le seuil montera à 1 000 000.

La prime, ainsi rendue plus stable, est fixée à 6% du chiffre d'affaires qui dépasse le seuil. Si nous admettons que le seuil est fixé à 1 000 000, la prime s'élèvera en fonction du chiffre d'affaires comme suit:

| *Chiffre d'affaires* | *Prime* |
|---|---|
| 1 000 000 | 0 |
| 1 050 000 | 3 000 |
| 1 100 000 | 6 000 |
| 1 150 000 | 9 000 |
| 1 200 000 | 12 000 |

Ce salaire proportionnel modifié est un système à double pondération. Il y a d'abord pondération dans la méthode de calcul des salaires et ensuite pondération dans le calcul de la prime.
Ce système est encore en vigueur chez Gardy S. A. et fonctionne à la satisfaction de la direction et de l'ensemble du personnel. L'information et le paiement de la prime se font tous les trois mois. L'intéressement collectif a permis aux ouvriers de toucher un salaire plus élevé et d'avoir une compréhension utile de l'entreprise ce qui facilite la réalisation d'une bonne collaboration et d'un bon climat.

### *412 Remarques*

Dans l'expérience Gardy on a passé du salaire proportionnel intégral à un système modifié. La détermination du rapport:

$$C = \frac{\textit{salaires distribués}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

a fait l'object d'une étude comptable s'étendant sur plusieurs années. La période de référence a prouvé un rapport de 40%. Le salaire proportionnel intégral a montré chez Gardy S. A. que ce rapport est stable sur une période assez longue. Même si la moyenne a prouvé un rapport de 40%, les fluctuations mensuelles sont importantes sans pour autant traduire l'effort plus ou moins poussé du personnel. Le système intégral a été abandonné justement à cause de cette instabilité dans le rapport entre les salaires et appointements distribués et le chiffre d'affaires, instabilité qui s'exprimait ensuite dans les différents taux de la prime.
L'instabilité des primes était due d'abord au hasard qui faisait qu'un seul jour de salaire de plus suffisait, par exemple, à faire tomber la prime à zéro. Deuxièmement, les primes étaient instables à cause de:
— dévaluation de la monnaie
— prix différents sur le marché, surtout pour les matières premières
— décalage saisonnier
— non-coordination entre production et vente.

Pour ces raisons, la prime sautait d'un extrême à l'autre et il était certainement difficile de faire croire aux ouvriers et employés que ces différences provenaient uniquement des efforts variables du personnel. Pour que la prime soit plus stable et qu'elle se maintienne dans des limites plus pratiques, Gardy S. A. a modifié le salaire proportionnel intégral. Les influences de l'instabilité de la prime ne furent pas éliminées mais limitées dans une certaine mesure.

Dès le 1er avril 1957, les primes sont devenues plus stables et les montants distribuables plus petits. Pour que la prime ne tombe pas tout de suite à zéro dans un mois de mauvaise vente, on introduisait la zone de sécurité de 100 000. La prime a été ensuite fixé à 6% du montant dépassant le seuil. Avec cette méthode, les salaires, primes comprises, sont fort différents du salaire proportionnel intégral. Admettons dans notre exemple les chiffres d'affaires de deux mois, 1 000 000 et 1 100 000, et un salaire primaire de 400 000 par mois (voir tableau 11).

Tableau 11: *Différence entre salaire proportionnel intégral et salaire proportionnel modifié en période de haute conjoncture*

| *Chiffre d'affaires* | *Salaire proportionnel intégral de 40%* (salaire garanti + prime) | *Salaire proportionnel modifié selon système Gardy* * (salaire garanti + prime) |
|---|---|---|
| 1 000 000 | 400 000 + 0 = 400 000 | 400 000 + 6 000 = 406 000 |
| 1 100 000 | 400 000 + 40 000 = 440 000 | 400 000 + 12 000 = 412 000 |
| | Total 840 000 | Total 818 000 |

* Avec un salaire de 400 000, le seuil est de 900 000. La prime se calcule sur le montant dépassant le seuil (6%).

Selon le salaire proportionnel intégral nous avons un montant total de salaires de 840 000 tandis que selon le système Gardy actuellement en vigueur une somme de 818 000. La prime se montre plus stable si elle est calculée sur le salaire proportionnel modifié. Les montants distribuables sont de 6000 et 12 000, et dans l'autre cas de 0 et 40 000.

Reprenons notre exemple et illustrons la situation dans une période de basse conjoncture ou de ventes devenant de plus en plus faibles (voir tableau 12).

Nous nous apercevons que la prime devient 0 ou même négative à partir d'un chiffre d'affaires de 900 000. Il est évident que ce système n'est que difficilement valable dans une période de dépression, et ceci aussi bien pour le salaire proportionnel intégral que pour le système modifié. Beaucoup d'entreprises ont dû abandonner le système Schueller dans des périodes de crise pendant lesquelles la prime tombait à zéro et l'effet stimulant et la confiance dans cet intéressement collectif disparaissaient. Une caisse de compensation pourrait retenir ces chutes quelque temps, mais dans une période de grande et longue crise elle se viderait aussi très vite.

Le chiffre d'affaires, se minimisant d'un mois à l'autre, est suivi bien naturellement d'un certain renvoi du personnel si le volume de pro-

duction baisse également. Ce renvoi est toujours plus lent, et ne suit pas proportionnellement le chiffre d'affaires. Dans une période de hausse, en revanche, le chiffre d'affaires monte plus vite que l'engagement du personnel; cette différence est un élément important pour la constitution de la prime.

Tableau 12: *Différence entre salaire proportionnel intégral et salaire proportionnel modifié en periode de basse conjoncture*

| *Chiffre d'affaires* | *Salaire proportionnel intégral de 40%* (salaire garanti + prime négative qui est à prélever du fonds de compensation) | *Salaire proportionnel modifié selon système Gardy* * (salaire garanti + prime) |
|---|---|---|
| 1 000 000 | 400 000+0 = 400 000 | 400 000+6 000 = 406 000 |
| 900 000 | 400 000+(—40 000) = 400 000 | 400 000+0 = 400 000 |
| 800 000 | 400 000+(—80 000) = 400 000 | 400 000+0 = 400 000 |
| | Total 1 200 000 | Total 1 206 000 |

* Avec un salaire de 400 000, le seuil est de 900 000.
La prime se calcule sur le montant dépassant le seuil (6%).

La prime de Gardy S. A. est influencée par les éléments extérieurs formant la conjoncture, par les améliorations apportées aux ateliers et aux bureaux et enfin par la bonne volonté du personnel intéressé à un meilleur résultat.

La prime est distribuée aux ouvriers et aux employés. C'est un grand avantage du système Schueller car l'ensemble du personnel est intéressé à la bonne marche de l'entreprise. La répartition choisie nous paraît assez bonne. Les employés obtiennent leur part en fonction de leur salaire primaire. Pour les ouvriers, en revanche, leur part est basée sur une qualification de la formation et sur les années passées dans l'entreprise.

Le système fonctionne à la satisfaction de tous chez Gardy S. A. La maison travaille depuis 1957 avec ce salaire proportionnel modifié. Nous doutons que ce système puisse être maintenu dans une conjoncture moins favorable qu'aujord'hui. Il sera peut-être nécessaire d'abandonner ou de changer ce système. Toute modification cache un danger: le personnel peut perdre confiance, puis la volonté de bien faire, il sera enfin tenté de repousser l'intéressement collectif pour faire porter ses revendications sur le salaire primaire.

## 42 LE SYSTÈME DE RISTOURNE DE TAREX S. A., GENÈVE [1]

Tarex S. A. est une fabrique de machines (tours). L'Institut Technique des Salaires de MM. Boyer et Dubois avait introduit, en 1955, la prime de prospérité dont le montant distribuable s'obtenait par la différence entre le prix de vente et les coûts réels. Ce mode était peu favorable à l'époque. La diminution des ventes faisaient tomber les primes jusqu'à zéro, l'effet positif disparaissait. On renonça à cette méthode en 1957. La direction s'efforça à la suite de l'échec du système de l'I. T. S. de trouver un meilleur principe de rémunération secondaire. Un nouveau système entra en vigueur au début de 1960. Il tient compte du fait que l'entreprise est une maison de production et élimine les influences extérieures. Il importait aussi de trouver des solutions simples et compréhensibles pour chacun.

### *421 L'expérience Tarex*

Avant d'exposer son principe d'intéressement, signalons que la maison Tarex S. A. distribue une gratification annuelle à tous les employés et ouvriers. La participation aux résultats ne s'étend qu'aux ouvriers dont le nombre est d'environ 320.

L'ancienne prime dite de prospérité (Boyer et Dubois) a été remplacée par un système de prime qui n'est appliqué qu'au personnel payé à l'heure; les personnes ayant des responsabilités de chefs dans l'entreprise ne sont pas soumises à ce mode de rémunération.

Le but proposé était d'intéresser le personnel payé à l'heure à réaliser des économies sous différentes formes et de lui ristourner ensuite une prime selon les critères exposés ci-après. Le personnel ouvrier pensait utiliser comme critère le nombre de machines fabriquées. Après examen et discussion entre la direction et la commission ouvrière, on a trouvé une autre solution. Les seules bases exactes pour un contrôle du rendement étaient les travaux par pièces, par groupes ou par séries, dotés de temps alloués. En outre, il a été également constaté que d'autres économies pouvaient être réalisées sur les rebuts, la casse et la consommation abusive d'outillage.

Grâce à l'esprit de compréhension de la direction et des ouvriers un règlement a pu être mis sur pied. Les deux parties se sont de même engagées:

---

[1] Notes et discussion avec M. E. Hoesli

— *l'entreprise:* à maintenir un supplément de fr. 0.05 / h à tout le personnel payé à l'heure.
— *le personnel payé à l'heure:* à augmenter pour l'ensemble de l'entreprise le rendement de 2% par rapport à celui de 1959.

L'augmentation de rendement minimum de 2% n'a pas été atteinte en 1960. La direction a décidé, en accord avec la commission ouvrière, de poursuivre l'expérience sur les mêmes principes.

Les trois critères employés chez Tarex S. A. sont les suivants:
a) Variation du coefficient de rendement
b) Variation du coût horaire rebuts
c) Variation du coût horaire casse et consommation abusive d'outillage.

*a) Variation du coefficient de rendement*
Le coefficient de rendement s'obtient par le rapport:

$$\frac{\textit{temps économisés}}{\text{temps alloués}} \text{ ou } \frac{(T\text{-}t)}{(T)}$$

Le temps t est obtenu après chaque travail grâce aux fiches de travail. Le temps T est basé sur des données antérieures; il correspond au temps nécessaire dont a besoin un ouvrier moyen pour exécuter convenablement le travail donné. Aucune étude spéciale des temps et du travail n'ont été faites avant l'introduction du critère rendement qui se base sur l'économie de temps; on tient simplement compte de l'expérience acquise dans l'estimation des temps alloués.
Le coefficient de rendement réalisé en 1959 est considéré comme base de référence. Sa valeur est de 18.7%. Il s'applique aux deux groupes de sections:
— sections machines
— sections manuelles d'usinage, grattage et montage.

Les ouvriers touchent, en principe, la totalité du bénéfice de main-d'œuvre réalisé par l'économie de temps. La distribution a lieu deux fois par an, soit début août et fin janvier. Les économies de temps (T-t) sont multipliées par le coût total moyen de l'heure.
Chaque groupe de section doit s'efforcer d'atteindre pour lui-même une augmentation du coefficient de rendement de 2%. Il est rappelé que si les ouvriers, travaillant avec des temps alloués, augmentent le rendement de 1%, ils couvrent le supplément de fr. 0.05 / h avancé par l'entreprise. Toute augmentation supérieure de rendement contribue également à l'augmentation de la prime personnelle. Au cas où le rendement est inférieur à 1%, l'ouvrier ne touche plus de prime, la perte par

rapport à fr. 0.05, attribués à titre d'avance, étant soustraite des gains éventuels réalisés en fonction des critères rebuts et outillage.
Les économies de temps ainsi réalisées sont réparties au personnel payé à l'heure. La répartition se fait de la même façon pour toutes les sections; la part individuelle ne tient pas compte du salaire primaire de l'ouvrier, mais elle se chiffre au prorata des heures de travail payées et des heures de travail perdues pour cause de service militaire. Le total des heures doit dépasser la limite minimum de 400 heures pendant le semestre en question pour que l'ouvrier participe à la répartition. Les personnes ayant quitté l'usine avant la fin de la période de calcul des économies n'ont pas droit à cette répartition. Ceci est valable pour les trois critères.

*b) Variation du coût horaire rebuts*

L'entreprise Tarex S. A. n'a pas intérêt à pousser les ouvriers à travailler vite en leur promettant de leur distribuer les économies de temps réalisées; le montant des frais de production joue aussi un rôle important dans cette participation aux résultats.
C'est pourquoi cette maison distribue une prime d'économie de matières premières (pièces rebutées). Les primes au rendement (critère a) ne visent qu'à améliorer la quantité du travail, il est donc très avantageux d'intéresser le personnel à une meilleure utilisation des matières premières.
La variation du coût horaire rebuts s'exprime par le rapport:

$$\frac{\text{coût total des rebuts (fr.)}}{\text{heures directes payées dans les sections machines (h)}}$$

On considère comme base de référence le coût horaire rebuts réalisé en 1958. Ce coût est de fr. 0.86 / h. Après discussion entre la direction et la commission ouvrière, on a convenu de distribuer les économies de matières à raison de:
— 60% aux ouvriers
— 40% à l'entreprise.

Il a été fixé de même qu'au cas où le coût horaire rebuts s'avère plus élevé que le coût horaire rebuts de base, la perte sera soustraite en totalité des sommes à distribuer en fonction du critère rendement.

Les 60% des économies revenant aux ouvriers se distribuent à raison de:
— 2 parts horaires pour les sections principalement susceptibles de réduire les rebuts: sections machines, de même affûtage, traçage, ébavurage, contrôle, trempe
— 1 part horaire pour les autres sections.

La part individuelle se calcule comme celle qui est basée sur le critère rendement.

*c) Variation du coût horaire casse et consommation abusive d'outillage*

Pour diminuer le prix de revient des produits, on a en outre introduit une prime collective dont la base est la casse et la consommation abusive d'outillage. Cette variation du coût est définie comme suit:

$$\frac{\text{coût total casse et consommation abusive d'outillage (fr.)}}{\text{heures directes payées dans les sections machines et outillage (h)}}$$

Le coût total de la casse est fourni par les statistiques du bureau des méthodes. La statistique 1958 a servi de base; elle donne un coût horaire casse et consommation abusive d'outillage de fr. 0.09 / h. Dans le cas où le coût horaire casse et consommation abusive d'outillage est plus élevé que le coût horaire de base, la perte sera soustraite du montant distribuable en fonction du critère rendement.

Les économies réalisées dans l'élément casse et consommation abusive d'outillage sont réparties à part égale entre:
— l'entreprise
— le personnel ouvrier payé à l'heure.

Les 50% d'économies attribuées au personnel se distribuent à raison de:
— 2 parts horaires pour les sections machines
— 1 part horaire pour les autres sections.

La part personnelle est répartie au prorata des heures de travail payées.

La ristourne basée sur les économies réalisées dans le cadre de la fabrication est distribuée deux fois par année. Les résultats mensuels sont expliqués et discutés avec la commission ouvrière pour que cause et effets soient mieux saisis encore par chacun. Un laps de temps trop long sans explication et information nuit à l'intérêt que peut porter le salarié au système de participation. A part l'information orale, l'entreprise affiche à plusieurs endroits les résultats obtenus et l'ouvrier connaît ainsi le développement de la ristourne; en plus les pièces cassées sont exposées dans une vitrine.
La direction et les ouvriers payés à l'heure sont satisfaits de ce système d'intéressement. L'ouvrier a intérêt à produire vite et avec le moins possible de rebuts, casse et consommation abusive d'outillage. Les résultats distribuables sont assez importants, ce qui nous donne la preuve

que la ristourne marche bien, et ceci par suite d'une augmentation du coefficient de rendement, d'économies de matière et d'une diminution de la casse et de la consommation abusive d'outillage.
Pour donner une idée du montant des économies réalisées, nous avons reproduit le décompte de la ristourne pour la deuxième moitié de l'année 1960 (voir tableau 13).

Le montant de fr. 29 791.— représente la ristourne totale d'une demi-année pour les 320 ouvriers payés à l'heure. Si nous admettons que chacun gagne fr. 600.— par mois et participe à part égale, la ristourne par tête se chiffre à environ:

$$\frac{29\,791}{320} = \text{fr. } 93.—; \text{ et en pourcentage du salaire à:}$$

$$\frac{93}{3600} = \underline{2.58\%}$$

Les montants distribuables se tiennent aujourdhui dans les mêmes proportions. Cette ristourne substantielle et l'information continuelle du personnel sont certainement un bon moyen pour garantir l'effet stimulant d'une participation. La direction ne cache pas qu'elle cherche, pour une période économique moins favorable, un système de rémunération légèrement modifié ou peut-être tout autre afin que chacun puisse y trouver son intérêt.

### *422 Remarques*

Chez Tarex S. A. la ristourne payée aux ouvriers n'est pas basée sur le chiffre d'affaires de l'entreprise, mais sur les économies réalisées dans la fabrication. Les influences extérieures sont donc pratiquement exlues. Toute amélioration sera due à un effort plus grand du personnel ainsi qu'à la bonne et harmonieuse collaboration entre les ouvriers et la direction.
Le calcul du résultat distribuable est basé sur une valeur normale, c'est-à-dire sur la moyenne des valeurs du passé. Remarquons que celles-ci n'ont pas été établies par des études scientifiques. Il en est de même pour le critère relatif à la variation du coefficient de rendement. Une application de ce mode de faire devrait reposer sur une analyse du travail suivie d'un chronométrage précis pour déterminer le temps alloué

Tableau 13: *Ristourne basée sur les économies réalisées dans le cadre de la fabrication*

*Critère a) — Variation du coefficient de rendement*

| | |
|---|---|
| Rendement des périodes 7 à 13 / 1960 | 20.3% |
| Rendement de base | 18.7% |
| Augmentation de rendement | 1.6% |

| | | |
|---|---|---|
| Economie réalisée durant les périodes | 7 à 13 / 1960 | = fr. 32 951.— |
| Avance consentie durant les périodes | 7 à 13 / 1960 | = fr. 16 012.— |
| | Différence | = fr. 16 938.— |

L'économie réalisée est donc supérieure de fr. 16 938.— par rapport à l'avance consentie.

*Critère b. — Variation du coût horaire rebuts*

| | |
|---|---|
| Coût horaire de base | = fr. 0.860 à l'h. |
| Coût horaire des périodes 7 à 13 / 1960 | = fr. 0.645 à l'h. |
| Gain | = fr. 0.215 à l'h. |

Ceci donne un total à distribuer au personnel bénéficiant de cette ristourne de: fr. 11 375.—

*Critère c) — Variation du coût horaire casse-outillage*

| | |
|---|---|
| Coût horaire de base | = fr. 0.090 à l'h. |
| Coût horaire des périodes 7 à 13 / 1960 | = fr. 0.064 à l'h. |
| Gain | = fr. 0.026 à l'h. |

Ceci donne un gain total à distribuer au personnel bénéficiant de cette ristourne de: fr. 1 478.—

Récapitulation des gains à distribuer:

| | |
|---|---|
| Critère a): | = fr. 16 938.— |
| Critère b): | = fr. 11 375.— |
| Critère c): | = fr. 1 478.— |
| Total | = fr. 29 791.— |

La distribution des gains a eu lieu le 3 février 1961.

T. Malgré l'absence de telles études chez Tarex S. A. ce système marche bien, l'ouvrier a une certaine confiance dans cette méthode de détermination des temps alloués qui fait appel aux expériences acquises et aux habitudes prises. Chaque entreprise possède après quelques années une assez bonne méthode pour déterminer le temps T. Toutefois avant d'introduire une participation aux résultats, il nous paraît tout de même utile de vérifier par des études scientifiques des temps déterminés empi-

riquement. Chez Tarex S. A. les ouvriers touchent toute l'économie de temps, à condition que le rendement ait augmenté de 1% pour que l'avance consentie par heure de travail soit couverte. Le critère rendement ne ressemble donc pas à un salaire collectif à prime basée sur l'économie de temps, mais plutôt à la formule du salaire aux pièces dont la distribution est collective. L'intéressement collectif demande que le rendement ne soit pas évalué pour chaque ouvrier, mais pour l'ensemble de la main-d'œuvre. Les bases de calcul de la ristourne, basée sur l'économie de temps, sont les mêmes que celles utilisées dans les salaires individuels, la répartition globale se faisant elle au prorata des heures de présence. La formule de salaire pour les ouvriers est la suivante:

$$S = s_o t + \frac{P\,t}{\Sigma\, t}$$

$S$ = salaire pour un travail déterminé
$s_o$ = salaire horaire de base
$t$ = temps passé pour un travail déterminé
$P$ = montant de la ristourne totale.

Chaque ouvrier reçoit donc une part égale au temps de travail, ce qui vient augmenter leur sentiment de solidarité. Cependant, il faut dire ici que maints ouvriers demandent la répartition de cette ristourne au prorata du salaire primaire. Ce mode de faire accentue les différences de salaire qui existent entre les ouvriers, ce qui peut être grave lorsque les salaires primaires ne sont pas le résultat d'une qualification du travail et d'une appréciation personnelle s'étendant de la même manière à l'ensemble des salariés. Mais la distribution au prorata des heures de présence à l'inconvénient de ne pas faire de différences entre les bons et les mauvais ouvriers. On se demande si cela représente un stimulant.

Nous avons déjà dit que ce système équivaut à un salaire à la tâche par équipe. Il atténue les écarts qui peuvent résulter lors de la détermination du temps T; ces écarts ne tombent pas sur une personne travaillant avec un salaire aux pièces, mais sur l'ensemble des ouvriers. Comme le salaire individuel à la tâche, le salaire collectif aux pièces pousse le personnel à travailler vite, c'est-à-dire à produire autant que possible sans tenir compte des frais. Nous trouvons pour cette raison très heureux que les critères rebuts et outillage aient été introduits comme complément dans le système d'intéressement de Tarex S. A.

Ces deux critères ressemblent à un salaire collectif à prime, puisque les économies de matière reviennent à 40% et celles de casse et consommation abusive d'outillage à 50% à l'entreprise. Les économies réalisées se calculent à partir des bases moyennes de l'année 1958. Les conditions d'attribution de la ristourne sont donc assez précises et ne donnent pas lieu à des erreurs. Toute amélioration par rapport aux valeurs du passé

est facilement mesurable et explicable; mais remarquons que cette manière de faire ne comporte pas les avantages qu'il y aurait à utiliser des valeurs standards. Les économies réalisées peuvent donc représenter une amélioration par rapport à un résultat mauvais ou bon. L'expérience nous donne ces chiffres que nous pouvons considérer, en principe, comme pratiques pour faire participer le personnel aux écarts éventuels. L'attribution d'une part double aux sections spécialement susceptibles de faire des économies nous paraît être une solution logique et équitable.

L'information orale et les affiches mensuelles sont choisies afin de souligner les avantages matériels de ce système d'intéressement et le progrès social qu'il représente. Nous ne pouvons pas dire jusqu'à quel montant la ristourne augmentera. L'exemple choisi qui est de 1960 (voir p. 82) nous montre que la prime moyenne est de fr. 93.— pour six mois. On peut se demander si cette ristourne est vraiment assez importante pour que l'ouvrier tienne à cette institution. Puisque la participation aux résultats ne fut introduite qu'en 1960, il est forte possible que maintes occasions d'économiser sont apparues et apparaîtront encore aux yeux des ouvriers.

Des économies plus grandes avec une ristourne plus impressionnante nous semblent très utiles pour que ce système puisse traverser facilement une période de mauvaise conjoncture. Il a l'avantage de ne pas être extrêmement exposé à la conjoncture et aux prix du marché puisque les économies se réalisent dans le cadre de la fabrication et se basent sur une augmentation de la productivité. C'est certainement un point positif et de même assez équitable pour les ouvriers payés à l'heure. Un inconvénient important dans tout le système est peut-être le fait que les employés et les cadres de la fabrication n'y participent pas. Ils touchent cependant, comme les ouvriers, une gratification dont le montant sera nécessairement arbitraire. Nous croyons que l'intéressement doit s'appliquer aussi bien aux employés qu'aux ouvriers. Par ce moyen, nous obtiendrons une collaboration plus fructueuse et une intégration totale des intérêts de l'ensemble du personnel d'une entreprise.

## 43 LA PRIME DE PRODUCTIVITÉ DE J. PÉTERMANN S. A., MOUTIER [1]

A Moutier, les trois grandes entreprises du lieu qui produisent des machines de précision, en particulier des tours automatiques, possédaient et

[1] Note et discussion avec MM. C. Sandoz et W. Mattenberger

possèdent en partie encore aujord'hui des systèmes de participation aux résultats.
La situation de ces trois maisons concurrentes sur le marché et sur la place de Moutier les a poussé à s'intéresser aux systèmes de participation. Celui des usines Tornos S. A. ne peut pas être mentionné dans cette étude parce que la direction de cette maison n'en désire nullement la publication. Celui de l'entreprise A. Bechler S. A. ne peut pas non plus être transmis à des tiers. De plus la prime au rendement de A. Bechler S. A. a été abandonnée et réintégrée dans les salaires de base. Au départ, il avait été établi un coefficient tenant compte d'une production déterminée des ateliers, des économies de gestion et de l'amélioration du service de vente. Le taux de cette prime de rendement était déterminé mensuellement selon les résultats obtenus. L'effet psychologique fut excellent au début de l'application. Puis, le taux de prime se stabilisa, ce qui était à prévoir. Enfin, l'habitude aidant, elle devint un dû ce qui lui enlevait toute son efficacité. Pour cette raison elle fut liquidée.
Il nous reste l'entreprise J. Pétermann S. A. qui abandonna son système de prime de conjoncture dépendant exclusivement des ventes. Lors d'une récession, la prime tomba à zéro et le système dut être remplacé par un intéressement collectif excluant le marché et la conjoncture en général. J. Pétermann S. A. introduisit en avril 1960 sa prime de productivité dont bénéficie le personnel ouvrier. Une gratification de fin d'année au caractère social est payé au personnel entier.

### *431 L'expérience Pétermann*

La prime de productivité Pétermann présente les caractéristiques suivantes:

— elle tient compte de l'effort collectif des centres productifs
— elle ne tient pas compte des conditions sociales
— elle est considérée comme partie du salaire variable en fonction de la productivité. Elle est donc mesurable et n'est plus une prime à bien plaire.

Cette prime basée sur la productivité devrait intéresser tout le monde, des directeurs aux ouvriers, mais pour le moment elle ne s'étend qu'au personnel ouvrier. On entend par productivité, dans l'expérience Pétermann, le rapport entre ce qu'on a produit et ce qu'on a dépensé pour réaliser cette production:

$$\text{productivité:} \quad \frac{\text{production}}{\text{frais pour réaliser cette production}}$$

La prime collective est basée sur la productivité du travail humain; dans cette formule, les valeurs de travail dépendent, en grande partie, de l'effort des ouvriers; ainsi nous voyons que l'élément temps entre en jeu. La formule de la productivité s'écrit alors pour Pétermann S. A.:

$$\text{productivité:} \quad \frac{\text{production (heures stabilisées)}}{\text{temps * mis pour réaliser cette production}}$$

* Dans le temps on ne compte que les heures productives, ou directes.

Illustrons ce rapport par un exemple de calcul de la productivité. Calculons d'abord la production totale d'un semestre (voir tableau 14).

Tableau 14: *La production totale d'un semestre*

| Machines | Appareils | Pièces pour bulletins |
|---|---|---|
| 10 P-3 | | 100 p. pour bulletins |
| 20 P-7 | 20 cb. P-7 | |
| 10 P-25 | 10 rév. P-25 | |
| Total = 40 | = 30 | = 100 |

Comme on ne peut pas additionner des produits différents (machines, appareils, etc.), il faut choisir une valeur de comparaison. C'est pourquoi on attribue à chaque produit la valeur du temps nécessaire pour le fabriquer. Ce temps se base sur des valeurs du passé et aucune étude spéciale et scientifique du travail et des temps n'a été exécutée avant l'introduction de la prime collective: cette méthode est donc empirique. On transforme alors la production totale en heures ce qui rend l'addition ainsi possible. On prend un temps moyen pour la fabrication d'un produit. Le temps est stabilisé, c'est-à-dire qu'il reste fixe aussi longtemps qu'il n'y a pas de:

— modification importante de conception
— modification du degré de qualité.

La production décrite ci-dessus est convertie en heures stabilisées (voir tableau 15).

| Tableau 15: *Production convertie en heures stabilisées* | | |
|---|---|---|
| 10 P-3 | 200 h/mach. × 10 | 2 000 |
| 20 P-7 | 300 h/mach. × 20 | 6 000 |
| 10 P-25 | 700 h/mach. × 10 | 7 000 |
| 20 cb. P-7 | 100 h/app. × 20 | 2 000 |
| 10 rév. P-25 | 500 h/app. × 10 | 5 000 |
| 100 pièces | heures faites réellement | 8 000 |
| Total production | (convertie en heures stabilisées) = | 30 000 |

Pour donner aux ouvriers une idée de la grandeur de la production réalisée par semestre, on indique à côté des heures stabilisées le nombre de machines-types qu'on aurait pu produire. La machine-type bien connue de tous est chez J. Pétermann S. A. le tour P-7. Dans notre exemple, nous obtenons:

$$\frac{30\,000}{300} = 100 \text{ P-7}$$

Après la transformation de la production en heures stabilisées, il faut encore faire le calcul du temps qui a été utilisé effectivement pour réaliser cette production. On additionne le temps des ouvriers productifs et cela pour la même période pendant laquelle on a calculé la production. Le total (37 000 heures) s'obtient par l'addition des temps réalisés dans cinq secteurs différents:

— temps dans les lignes de fabrication
— temps productif en dehors des lignes
— temps de montage
— temps de mise en train
— temps productifs divers

Les temps des contrôleurs, des magasiniers, des camionneurs, des employés de fabrication, celui passé dans le secteur outillage, etc. ne sont pas compris dans le calcul. La raison est due au caractère auxiliaire de ces différents secteurs et à l'absurdité qu'il y aurait à y économiser des heures (p. ex. dans le contrôle).

Par nos données, la productivité se chiffre à:

$$\frac{\text{heures stabilisées}}{\text{heures effectives}} = \frac{30\,000}{37\,000} = \underline{0.82}$$

La productivité est influencée par les investissements, mais pendant la période de test de ce système, ce qui est actuellement le cas, on n'en tient pas compte. Après une étude, s'étendant sur ces dernières années, la productivité fut fixée à:

$$\text{productivité} = \underline{0{,}82}$$

L'entreprise se charge de payer par semestre le montant de fr. 160.— par ouvrier pour une productivité de 0.82. La somme totale à verser se chiffre à:

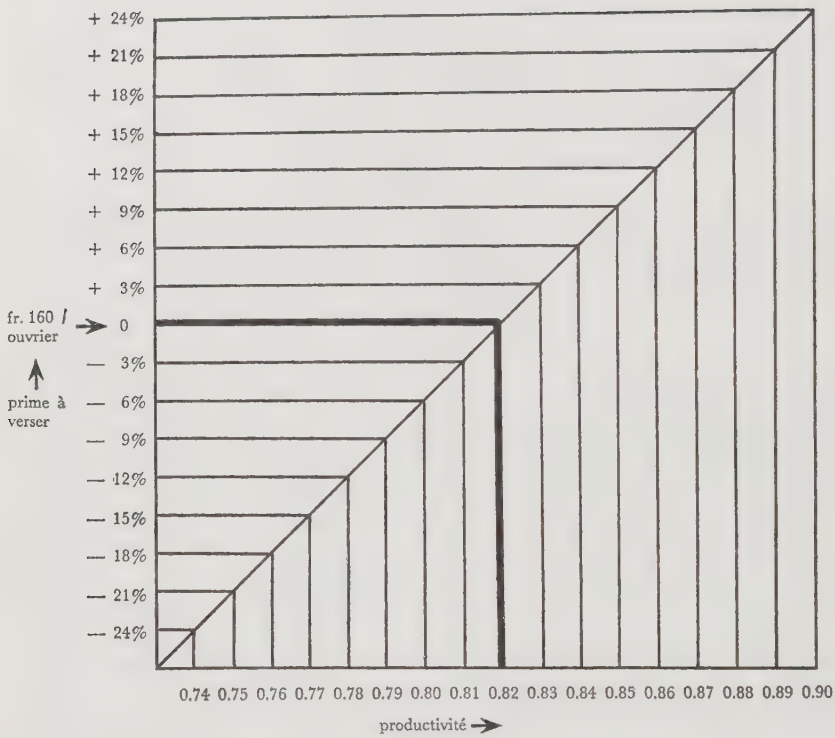
$$160 \text{ fr. / ouvrier} \times \text{nombre d'ouvriers.}$$

L'entreprise J. Pétermann S. A. occupe actuellement environ 310 ouvriers et 80 employés. Le décompte et le paiement de la prime de productivité a lieu deux fois par année.
La productivité varie naturellement d'un semestre à l'autre, ce qui nous fait varier la prime selon la figure 8. Pour chaque augmentation ou diminution de 1 point de productivité, il y a une augmentation ou une diminution de 3% de la prime totale. La figure 8 montre que la prime de productivité augmente ou diminue proportionnellement. Le montant de la prime par ouvrier et par semestre s'élève par exemple pour une productivité de 0.87 à:

$$160 + [(5 \times 3\%) \times 160] = 184 \text{ fr.}$$

Ce mode de répartition du montant total de la prime est actuellement en vigueur. Chaque ouvrier, bon ou mauvais, reçoit la même somme. La commission ouvrière a demandé ce mode de faire, le croyant heureux pour l'esprit de camaraderie et pour la réalisation d'une bonne collaboration au sein de l'entreprise.
Au début de l'établissement de cette prime de productivité, la direction avait choisi un système de distribution plus différencié; elle souhaite pouvoir le réintroduire.
Décrivons ce mode de répartition désiré par les cadres, mais repoussé (momentanément) par la commission ouvrière. Celle-ci n'avait pas accepté le groupement des ouvriers en différentes classes appelées: insuffisantes, bonnes, etc. Cela menait à des discussions acharnées entre les ouvriers, personne ne pouvant ou voulant comprendre pour quelles raisons il était classé dans la catégorie insuffisante.

Figure 8: *Barème de la prime de productivité*




La répartition prévue tient compte de la contribution de chacun à l'augmentation de la productivité, cinq critères de taxation entrant en jeu:

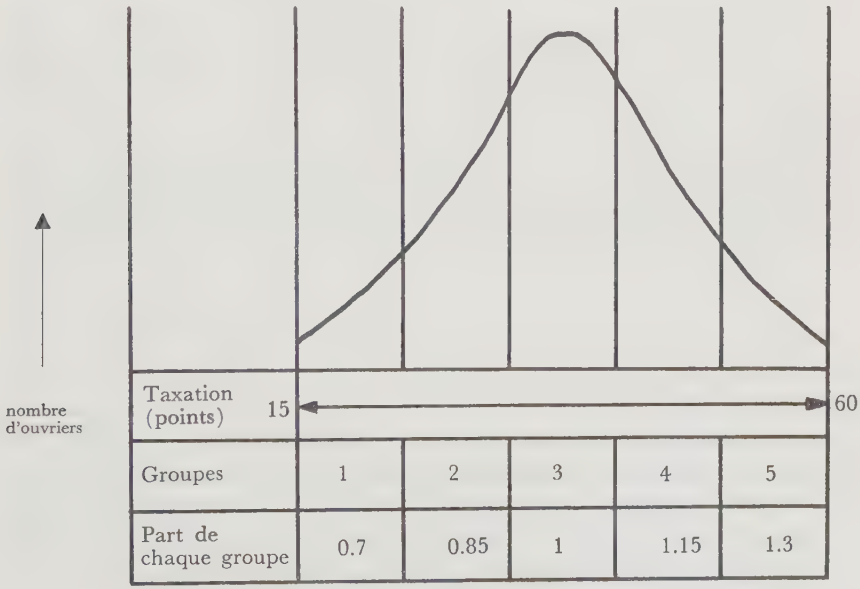
— qualité du travail
— rendement
— sens de l'économie
— initiative
— qualités caractérielles.

La taxation de chaque ouvrier se fait une fois par semestre selon les critères ci-dessus, et en leur donnant des points allant de 15 à 60, cela permet de les diviser en cinq groupes suivants:

— ceux dont les qualités sont insuffisantes
— ceux dont les qualités sont suffisantes
— ceux dont les qualités sont bonnes
— ceux dont les qualités sont très bonnes
— ceux dont les qualités sont excellentes.

On établit ensuite le graphique de taxation qui montre que le groupe dont les qualités sont bonnes est le plus fort. Nous obtenons en effet une courbe de Gauss qui nous démontre que la plupart des ouvriers sont situés au centre, là où les qualités sont appelées normales ou moyennes. Le groupe 3, avec le plus grand nombre d'ouvriers, est choisi comme base. Les ouvriers des groupes 1 et 2 obtiennent proportionnellement moins que ceux du groupe du centre; les ouvriers des groupes 4 et 5, en revanche, reçoivent plus et ceci dans les mêmes proportions par rapport au groupe du centre que les groupes 1 ou 2 (voir figure 9).

Figure 9: *Graphique de taxation*



Finalement on tient compte de la productivité de l'entreprise pour permettre d'égaliser la prime, c'est-à-dire d'éliminer les montants extrêmes. Ainsi dans l'exemple suivant la prime par ouvrier classé dans le groupe 3 avec une productivité de 0.82 (standard) se monte à:

$$\frac{160}{1 + (\text{productivité du semestre} - \text{productivité standard})} =$$

$$\frac{160}{1 + (0.82 - 0.82)} = \frac{160}{1} = \text{fr. } 160$$

Avec une productivité de 0.86, l'ouvrier du groupe 3 retire:

$$\frac{160 + 12\%}{1 + (0.86 - 0.82)} = \frac{179}{1.04} = \text{fr. } 172$$

Avec une productivité de 0.78, l'ouvrier du groupe 3 retire:

$$\frac{160 - 12\%}{1 + (0.78 - 0.82)} = \frac{141}{0.96} = \text{fr. } 147$$

La part de chaque ouvrier des autres groupes varie comme suit:

groupe 1: retire 0.7 × la somme de l'ouvrier classé 3
groupe 2: retire 0.85 × la somme de l'ouvrier classé 3
groupe 4: retire 1.15 × la somme de l'ouvrier classé 3
groupe 5: retire 1.3 × la somme de l'ouvrier classé 3.

Lors du calcul et du paiement de la prime de productivité, les résultats sont commentés avec la commission ouvrière et cette réunion donne lieu à maintes discussions. Des affiches renseignent tous les ouvriers sur la prime de productivité.
Ce mode d'intéressement collectif donne satisfaction à la direction et au personnel ouvrier. La productivité standard est généralement dépassé de quelques points. Ce système pourra encore subir des changements puisqu'il se trouve aujourd'hui dans un stade d'essais.

### *432 Remarques*

La prime de productivité de Pétermann nous paraît équitable parce qu'elle dépend du facteur travail humain. Cette prime ne varie pas selon les fluctuations du chiffre d'affaires, de la conjoncture ou d'autres influences extérieures, mais elle est fixée à un élément dont chaque ouvrier est responsable et qu'il peut influencer. Le travail (temps) est un élément-clé de l'exploitation.

Les heures standards et la productivité standard sont calculées sur des données du passé et n'ont pas été vérifiées par des études scientifiques. Les résultats empiriques n'ont, pensons-nous, pas la valeur exacte d'un standard, mais permettant tout de même de déterminer une amélioration d'un résultat, ce qui nous paraît en fin de compte tout aussi important. L'accroissement de la productivité du travail humain ne signifie pas prospérité de l'entreprise. Il se peut que les prix de vente soient si bas et le coût des machines si élevé qu'une entreprise ne soit pas rentable, bien que la productivité du travail humain soit à son maximum. Nous savons qu'il y a un grand nombre de frais, constituant finalement le prix de revient d'un produit, dont il faut tenir compte pour que la productivité et la prospérité d'une entreprise se développent dans le même sens. Il faut arriver à une notion de productivité faisant intervenir tous les facteurs intéressants. Il est utile que l'ouvrier réalise une production déterminée avec le moins d'heures de travail possibles, mais d'autre part, il ne doit pas négliger les machines, les outils, gaspiller de matières, etc. Il se peut que la prime de productivité Pétermann, qui ne tient pas compte de cette notion-là de productivité, n'entraîne pas suffisamment le personnel ouvrier à faire des économies dans les autres secteurs du prix de revient.

Le rapport de productivité $\frac{\text{production}}{\text{temps passé}}$,

soulève encore d'autres problèmes. Comme elle ne peut additionner des machines et des tours différents, l'entreprise J. Pétermann S. A. convertit les produits en heures nécessaires pour les fabriquer. De même au dénominateur, elle additionne le temps effectivement passé à la production, mais ne faudrait-il pas là aussi normaliser ces heures? Les possibilités d'arriver dans ces conditions à une prime sont bien limitées. Il est de première importance de savoir que la réussite de la prime de productivité Pétermann dépend fortement des deux conditions suivantes:

— productions homogènes
— séries suffisantes.

Dans l'entreprise en question les produits sont homogènes; il s'agit en principe de différents genres de tours, donc toujours de machines de précision; il ne serait pas possible de construire les unes exclusivement avec du personnel non qualifié et les autres avec du personnel qualifié. Les séries sont considérées comme suffisantes.

L'expérience Pétermann nous montre en particulier les difficultés que posent le choix de la répartition de la somme collective. Le principe par

effort, c'est-à-dire une taxation se basant sur les critères de qualité du travail, de rendement, etc., fut repoussé par la commission ouvrière. On le remplaça par le principe par tête, chaque ouvrier obtenant une même part. Il est très délicat de choisir entre ces deux principes, le premier favorisant une contribution effective à une augmentation de la productivité et suivant automatiquement, dans les grandes lignes, les variations du salaire primaire; le deuxième met sur un même pied les ouvriers qualifiés et non qualifiés et permet peut-être d'unir les ouvriers pour pouvoir les gagner à une bonne collaboration.

La raison de l'abandon du principe par effort a certainement été la difficulté d'ordre psychologique qu'il a soulevé. Il est très difficile d'introduire avec succès une qualification du travail ou une appréciation personnelle si l'on n'opère pas avec un certain doigté. Le classement des groupes en groupes insuffisants, suffisants, bons, très bons et excellents fut le point critiqué dans la différenciation de la prime. Il semble qu'avec la collaboration des ouvriers et avec un choix d'autres expressions pour ce classement, on aurait pu atteindre plus facilement le but proposé par la direction.

Le barème de prime de productivité (voir figure 8) montre qu'une prime payée par semestre et pour une productivité standard de 0.82 se monte déjà à fr. 160. Le standard est déjà considéré comme un bon résultat puisque même s'il n'est pas atteint, la prime n'est pas supprimée mais diminue d'une manière proportionnelle. Admettons que le standard soit atteint: l'ouvrier qui reçoit un salaire primaire par mois de fr. 600 touche une prime correspondant à:

$$\frac{160}{3600}\,\% = \underline{4.2\%} \text{ de son salaire.}$$

Le standard est généralement dépassé et on peut dire que l'ouvrier recevait — dès l'introduction de la prime Pétermann — un salaire plus haut d'au moins 4 à 5%. Cette augmentation est déjà importante et nous croyons qu'elle était sentie par chaque ouvrier. C'est pourquoi l'intérêt que représente une telle prime est saisi par tout le personnel ouvrier, et les quatre réunions et paiements (par année) de la prime de productivité servent à maintenir et affirmer le bon esprit de collaboration dans l'entreprise. Cette prime survivra sans aucun doute à une période de basse conjoncture puisque les éléments extérieurs ne l'influencent que peu.

Il serait enfin souhaitable que l'ensemble du personnel — ouvriers et employés — participent à cette prime. On se demande si la collaboration au sein de l'entreprise ne pourrait pas dans ce cas augmenter. On se serait ainsi encore rapproché du but fixé, à savoir l'intégration de tout personnel d'une entreprise pour lui assurer une plus grande productivité.

## 44 LES PRIMES D'ENTREPRISE DE GUIGOZ S. A., VUADENS (FRIBOURG) [1]

L'entreprise suisse des produits lactés Guigoz S. A., rémunère ses ouvriers et ses employés selon un système d'intéressement aux résultats qui va maintenant retenir notre attention. Dans les bureaux, où environ 40 employés jouissent de l'intéressement collectif, il existe deux primes collectives qui ont été introduites en 1954:

— la prime de prospérité
— la prime de productivité.

Nous avons eu la possibilité de comparer dans cette entreprise les résultats et d'étudier l'évolution de deux primes appropriées au travail de bureau.
Dans les ateliers, une prime de productivité fut introduite en 1961. Nous ne savons que peu de chose à son sujet, aussi nous est-il impossible de la décrire dans tous ses détails. C'est une prime collective de productivité qui est distribuée à environ 60—70 ouvriers. Elle tient compte des coûts de la production. Elle résulte de la différence entre le prix de revient effectif et le prix de revient budgeté. Le prix de la matière est déterminé par des prix fixes et les salaires sont pris directement dans ce décompte. La prime est payée une fois par année en fonction du salaire primaire (pourcentage). Elle varie entre 10 à 15% du salaire annuel. Dès le début, cette prime de productivité dans les ateliers a fonctionné à la satisfaction de tous et le bon résultat atteint ne fait qu'augmenter l'influence positive de ce système de rémunération.
Ces trois primes ont été établies par la direction de Guigoz S. A. sans le secours d'un institut-conseil de l'extérieur spécialisé dans les systèmes de participation.

### *441 La prime de productivité Guigoz du début 1954 jusqu'à fin 1958*

Arrêtons-nous tout d'abord à la prime de productivité, introduite en 1954, et s'appliquant aux travaux de bureau.

#### *4411 Les principes généraux*

Il s'agit d'une prime de productivité introduite dans le but de réaliser des économies sur le prix de revient des différents travaux administratifs et commerciaux. Ce n'est pas une prime de productivité pure puisqu'on

[1] Notes et discussion avec M. G. Mentha

ne tient compte que de l'économie réalisée dans les travaux des différents services en question.
La prime de productivité est indépendante de la prime de prospérité de l'entreprise. Les principes généraux en ont été codifié par la direction dans les 8 articles suivants:

«Art. I

Le présent règlement codifie le mécanisme du calcul et les modalités de l'attribution individuelle de la prime de productivité appliquée à Vuadens depuis le 1er janvier 1954.

Art. II

Le présent règlement est valable pour une année, du 1er janvier au 31 décembre. Au cours du premier trimestre de chaque année la Direction informe le personnel de son intention de le reconduire ou de le suspendre. En cas de continuation de son application la Direction indique les modifications qui seront apportées au règlement pour l'exercice de prime suivant et cela avant le 31 mars.

Art. III

Le but de la prime de productivité est de faire profiter le personnel de l'accroissement de l'efficacité de ses efforts. Toutefois, le supplément de rémunération découlant de l'amélioration de la productivité du personnel sera limité afin que cette amélioration de la productivité ne soit pas acquise au détriment de la qualité du travail ou au détriment de la santé de l'intéressé.

Art. IV

La prime de productivité est une prime par service. Elle n'est donc ni une prime collective calculée pour toute l'entreprise, ni une prime individuelle donnant à chaque personne une prime proportionnelle à sa propre productivité.

Art. V

Les résultats de la prime de productivité sont indépendants des résultats financiers de l'entreprise et seront acquis pour le personnel indépendemment de la rentabilité de l'entreprise.

Art. VI

La prime de productivité ne modifie pas la fixation coutumière des appointements: de même elle ne supprime pas les décisions éventuelles de la Direction qui dans certaines circonstances données ou pour certaines actions déterminées entraînent l'attribution de primes spéciales.

Quant aux gratifications de fin d'année, elles continuent à être fixées et attribuées par la Direction, comme par le passé.

Art. VII

La prime de productivité, tant dans ses bases que dans ses calculs périodiques, se fonde sur des données statistiques connues de tous. Elle ne met en jeu que des éléments concernant l'activité du personnel et sur lesquels le comportement de celui-ci peut avoir une influence.

Art. VIII

La prime de productivité enregistre les progrès ou les régressions de la productivité du personnel dans chaque service: elle est donc forcément variable d'une période à l'autre en fonction de l'activité. Par conséquent, elle ne peut pas être considérée comme un montant acquis faisant partie des appointements garantis.
A l'intérieur de chaque service, elle rémunère chacun en fonction des résultats obtenus pour l'ensemble du service: elle exige donc que se manifeste l'esprit d'équipe à l'intérieur de chaque service.»

### *4412 Le mécanisme du calcul*

Les bureaux de Guigoz S. A. sont groupés en 4 services, soit:
— administration
— comptabilité
— commercial
— documentation scientifique et publicité.

Pour évaluer l'activité de chacun de ces services, on a choisi comme unités de mesure, appelées aussi unités d'œuvre, les travaux représentatifs d'un service. Dans chaque service, on définit le ou les travaux les plus importants qui figurent dans les statistiques régulières. Ils deviennent ainsi représentatifs des diverses activités ou tâches d'un service (voir tableau 16).
Le calcul de la prime est effectué trimestriellement. On additionne à la fin de chaque trimestre et pour chaque service le nombre des unités d'œuvre représentant son activité. Les différentes unités de mesure des services ont été réduites à une unité commune, choisie comme étalon, dans le but de pouvoir connaître la productivité du personnel de toute l'entreprise et de comparer l'activité et la productivité de chaque service puisqu'elles sont exprimées dans une même unité d'œuvre.
Par un système d'équivalences, on a rendu possible l'addition des différentes tâches des services. On a choisi comme unité de mesure le travail

| Tableau 16: *Les unités de mesure choisies* | |
|---|---|
| *Activités par service* | *unités d'œuvre* |
| *administration* | |
| — correspondance<br>— réception / expédition courrier<br>— classement<br>— statistiques et planning | la lettre envoyée |
| *comptabilité* | |
| — débiteurs | le compte débiteur passé |
| — facturation | la facture suisse envoyée |
| — exportation | la facture exportation envoyée |
| — créanciers | l'écriture créancier passée |
| — caisses | l'écriture caisse passée |
| *commercial* | |
| — délégués | la visite faite |
| — imprimerie | l'imprimé tiré |
| — adresses de naissances | l'adresse tapée |
| *documentation scientifique et publicité* | |
| — estampe plaques | la plaque estampée |
| — impression adressée | l'adresse imprimée d'après plaque |
| — documentation scientifique | le carton sur papier ou<br>velin utilisé pour la reproduction<br>la bobine microfilm réalisée |

effectué dans la facturation, soit le nombre de factures établies par jour et par personne. Le travail effectué dans un service est ainsi traduit en nombre de factures par le moyen d'une équivalence.

Pour déterminer ces équivalences, il faut connaître la production annuelle de chaque service en unité d'œuvre et le nombre de jours de travail par année. On a pris pour base la production moyenne de deux années antérieures en unités d'œuvre par service. Cette base est garantie et ne sera modifiée qu'en cas de changements de modes opératoires, c'est-à-dire lors:

— d'introduction de nouveaux moyens matériels de travail mis à la disposition du personnel
— de suppressions ou adjonctions d'opérations décidées par la direction dans les travaux exécutés par les services.

Les journées de travail sont calculées forfaitairement de la manière suivante:

— 21 jours de travail par mois, pendant 11 mois

— 11 jours de travail pour le mois où existent des congés de 2 semaines (10 jours)
— 6 jours de travail pour le mois où existent des congés de 3 semaines (15 jours);

soit par an:
(21 jours × 11) + 11 jours = 242 jours par personne ayant 2 semaines de congé annuel
(21 jours × 11) + 6 jours = 237 jours par personne ayant 3 semaines de congé annuel.
On indique ci-après, sur ces bases, les jours de travail par an et par service (voir tableau 17).

Le calcul des équivalences se fait en divisant la production annuelle par le nombre des jours de travail dans une année, puis en comparant les résultats à l'étalon choisi: la facture. Le tableau 18 illustre le calcul.

Tableau 17: *Les jours de travail par an et par service*

| | | | |
|---|---|---|---|
| *administration* | | | |
| lettres 4 p.* ½ × 242 j. | | | = 1 089 jours |
| *comptabilité* | | | |
| débiteurs | 1 p. | × 242 j. = 242 j. | |
| facturation | 1 p. | × 242 j. = 242 j. | |
| exportation | 1 p. ½ | × 242 j. = 363 j. | |
| créanciers | 1 p. | × 242 j. = 242 j. | |
| caisses | 1 p. | × 242 j. = 242 j. | |
| | 5 p. ½ | | = 1 331 jours |
| *commercial* | | | |
| délégués | 5 p. | × 237 j. = 1185 j. | |
| imprimerie | 1 p. | × 237 j. = 237 j. | |
| | ½ p. | × 242 j. = 121 j. | |
| adresses | 1 p. | × 242 j. = 242 j. | |
| | 7 p. ½ | | = 1 785 jours |
| *documentation scientifique et publicité* | | | |
| plaques | ½ p. | × 242 j. = 121 j. | |
| impressions-adresses | ½ p. | × 242 j. = 121 j. | |
| cartons | 0 p. ¾ | × 242 j. = 181½ j. | |
| bobines | 0 p. ¾ | × 242 j. = 181½ j. | |
| | 2 p. ½ | | = 605 jours |
| **Total** | 20 p. | | = 4 810 jours |

* p = personne

Tableau 18: *Le calcul des équivalences (base: 1 facture)*

| Services | (1) Production annuelle moyenne de deux années antérieures | (2) Jours de travail par année | (3) = (1) : (2) Production par jour et par personne | (4) Equivalences calculées | (5) Equivalences choisies |
|---|---|---|---|---|---|
| *Administration* | | | | | |
| lettres | 15 116 | 1089 | 13,88 | 62,33 : 13,88 = 4,491 | 4,49 |
| *Comptabilité* | | | | | |
| débiteurs | 15 864 | 242 | 65,55 | 62,33 : 65,55 = 0,951 | 0,95 |
| facturation | 15 084 | 242 | 62,33 | 62,33 : 62,33 = 1,0 | 1,0 |
| exportation | 780 | 363 | 2,149 | 62,33 : 2,149 = 29,0 | 29,0 |
| créanciers | 4 492 | 242 | 18,56 | 62,33 : 18,56 = 3,358 | 3,36 |
| caisses | 5 312 | 242 | 21,95 | 62,33 : 21,95 = 2,84 | 2,84 |
| *Commercial* | | | | | |
| visites | 7 720 | 1185 | 6,515 | 62,33 : 6,515 = 9,567 | 9,57 |
| imprimés | 2 654 100 | 237 (358) | 11,199 (7,414) | 62,33 : 7,414 = 0,00841 | 8,41‰ |
| adresses naissances | 67 212 | 242 | 277,74 | 62,33 : 277,7 = 0,224 | 0,22 |
| *Documentation scientifique et Publicité* | | | | | |
| estampe plaques | 4 720 | 121 | 39,0 | 62,33 : 39 = 1,598 | 1,60 |
| impression adresses | 297 508 | 121 | 2458,7 | 62,33 : 2459 = 0,02534 | 25,34‰ |
| cartons | 168 | 181,5 | 0,926 | 62,33 : 0,926 = 67,311 | 67,31 |
| bobines | 23 | 181,5 | 0,127 | 62,33 : 0,127 = 490,787 | 490,0 |

Explication du tableau 18:

Colonne 1: production annuelle moyenne de deux années antérieures en unité d'œuvre.
Colonne 2: jours de travail par année (forfaits).
Colonne 3: production par jour et par personne (colonne 1 divisée par colonne 2).
Colonne 4: équivalences, c'est-à-dire le nombre des factures correspondant aux unités d'œuvre. On les obtient en divisant le nombre de factures établies par jour et par personne (soit 62.33) par la production en unités d'œuvre par jour et par personne des autres services.
Colonne 5: équivalences choisies: dans le but de simplifier les calculs, les équivalences calculées ont été arrondies.

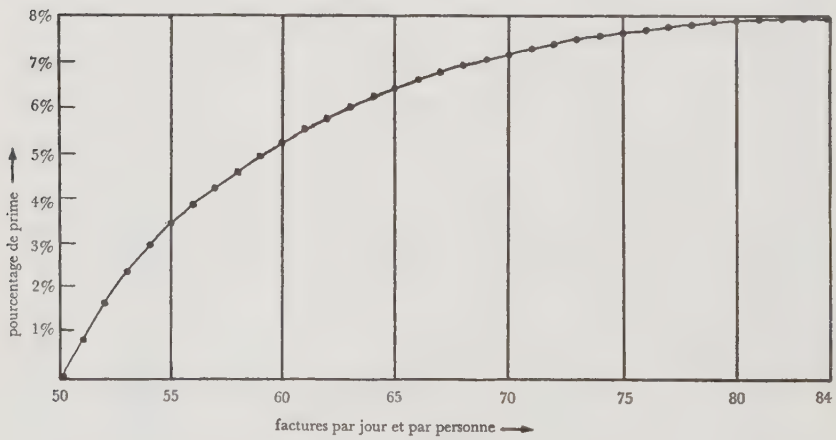
A la fin de chaque trimestre, on établit la productivité de chaque service de la manière suivante: on calcule la production du trimestre en multipliant le nombre d'unités d'œuvre par son coefficient d'équivalences. Le résultat est le nombre de factures. Pour obtenir la production journalière moyenne par personne, il faut diviser la production du trimestre (en

Tableau 19: *Barème de prime de productivité*

| Nombre de factures | % de prime | Nombre de factures | % de prime | Nombre de factures | % de prime | Nombre de factures | % de prime |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 50 | 0 | | | | | | |
| 50.5 | 0.44 | 60.5 | 5.38 | 70.5 | 7.26 | 80.5 | 7.93 |
| 51 | 0.86 | 61 | 5.51 | 71 | 7.31 | 81 | 7.94 |
| 51.5 | 1.26 | 61.5 | 5.64 | 71.5 | 7.36 | 81.5 | 7.95 |
| 52 | 1.66 | 62 | 5.77 | 72 | 7.41 | 82 | 7.96 |
| 52.5 | 2.04 | 62.5 | 5.89 | 72.5 | 7.46 | 82.5 | 7.97 |
| 53 | 2.38 | 63 | 6.01 | 73 | 7.51 | 83 | 7.98 |
| 53.5 | 2.70 | 63.5 | 6.12 | 73.5 | 7.55 | 83.5 | 7.99 |
| 54 | 2.96 | 64 | 6.23 | 74 | 7.59 | 84 | 8.— |
| 54.5 | 3.22 | 64.5 | 6.33 | 74.5 | 7.63 | | |
| 55 | 3.48 | 65 | 6.43 | 75 | 7.63 | | |
| 55.5 | 3.70 | 65.5 | 6.52 | 75.5 | 7.70 | Pour les valeurs intermédiaires calculer le % interpolé. | |
| 56 | 3.90 | 66 | 6.61 | 76 | 7.73 | | |
| 56.5 | 4.10 | 66.5 | 6.70 | 76.5 | 7.76 | | |
| 57 | 4.28 | 67 | 6.79 | 77 | 7.79 | | |
| 57.5 | 4.45 | 67.5 | 6.87 | 77.5 | 7.82 | | |
| 58 | 4.62 | 68 | 6.95 | 78 | 7.84 | | |
| 58.5 | 4.79 | 68.5 | 7.02 | 78.5 | 7.86 | | |
| 59 | 4.95 | 69 | 7.08 | 79 | 7.88 | | |
| 59.5 | 5.10 | 69.5 | 7.14 | 79.5 | 7.90 | | |
| 60 | 5.24 | 70 | 7.20 | 80 | 7.92 | | |

factures) par le nombre de jours de travail dans ce trimestre. Le nombre de jours est calculé sur la base de 21 jours par mois pour chaque personne, qu'elle soit absente ou présente. Dans le troisième trimestre seulement, celui du congé annuel, on tient compte des jours de vacances pris dans ce trimestre.
Un barème fixe le pourcentage de prime à payer pour la production journalière réalisée dans un trimestre donné. Le barème est établi en utilisant une courbe Rowan. Cette prime est dégressive au fur et à mesure que les % de productivité augmentent. La courbe indique le pourcentage de prime en fonction du nombre de factures par jour et par personne (voir tableau 19 et figure 10).

Figure 10: *La courbe Rowan pour déterminer la prime de productivité*




### *4413 L'attribution individuelle de la prime et l'information du personnel*

Le montant de la prime trimestrielle est calculé par service. Le pourcentage de prime obtenu par service est appliqué aux appointements versés pendant cette période. Il varie de service en service mais aucun employé ne peut prétendre à un pourcentage de prime différent de celui du service auquel il appartient. Le pourcentage de prime est payé sur le salaire brut

indiqué par la feuille de paie. Illustrons les différences existant dans le pourcentage de prime par service, en montrant le mécanisme de calcul du 3ème trimestre 1957 (voir tableau 20).

Pour que le personnel puisse contrôler les pourcentages de prime par service une commission de prime a été désignée. Elle se compose d'au moins une personne par service. Elle prend connaissance des pourcentages de prime, du nombre des unités d'activité et du nombre des jours payés avant toute publication. Pendant ces réunions, chaque membre de la commission peut poser des questions, faire des suggestions et demander des explications.

L'information de l'ensemble du personnel se fait de même trimestriellement par un commentaire oral des résultats.

### *442 La prime de productivité Guigoz dès le début de 1959*

A partir de 1959, le mécanisme du calcul a été modifié dans ce sens que le décompte trimestriel n'était plus exécuté avec des équivalences, mais avec des temps alloués pour les opérations types des services (lettre, facture, etc.). En outre, le service administration était subdivisé en:
— administration suisse
— administration centrale.
Avec les heures admises pour chaque opération, on a voulu donner au personnel une unité de mesure plus précise et plus simple que celle des équivalences. Pour déterminer les heures admises par opération, on a divisé le nombre d'opérations faites par le nombre d'heures de travail passées pour les réaliser (heures directes et heures indirectes). Le calcul est effectué sur la base déjà appliquée dans les années antérieures. Le nombre d'opérations à l'heure est appelé norme. Cela nous donne pour l'ensemble des services la situation du tableau 21.

Le calcul trimestriel se base donc sur:

— le nombre d'opérations effectuées chaque trimestre par service
— les normes du tableau 21
— les heures de travail effectives par trimestre et par service (et non plus un nombre de jours forfaitaires comme jusqu'à présent).

Tableau 20: *Mécanisme de calcul du 3ème trimestre 1957*

*Administration*

*production du trimestre*

3771 lettres envoyées équivalent à 4.49 × 3771 = 16 932 factures

*jours de travail dans le trimestre*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Mlle A | (2 × 21) + 11 | = | 53 j. |
| Mme B | (2 × 21) + 11 | = | 53 j. |
| Mlle C | (2 × 21) + 11 | = | 53 j. |
| Mme D | (3 × 21) | = | 63 j. |
| Mme E | (2 × 21) + 11 × ½ | = | 26.5 j. |
| | soit au total | | 248.5 j. |

*production moyenne journalière par personne*

$$\frac{16\,932}{248.5} = 68.13 \text{ factures;}$$

d'où, d'après le barème de prime, un pourcentage de prime pour le trimestre de 6.95%.

*Comptabilité*

*production du trimestre*

| | | |
|---|---|---|
| 3914 comptes débiteurs passés équivalent | à | 0.95 × 3914 = 3718 factures |
| 3678 factures suisses envoyées équivalent | à | 1.— × 3678 = 3678 factures |
| 227 factures exportation envoyées équivalent | à | 29.— × 227 = 6583 factures |
| 1147 écritures créanciers passées équivalent | à | 3.36 × 1147 = 3854 factures |
| 1879 écritures caisse passées équivalent | à | 2.84 × 1879 = 5336 factures |
| | soit au total | 23 169 factures |

*jours de travail dans le trimestre*

| | | | |
|---|---|---|---|
| M. F | (2 × 21) + 11 | = | 53 j. |
| Mme G | (2 × 21) + 11 | = | 53 j. |
| M. H | (2 × 21) + 11 | = | 53 j. |
| Mlle I | (2 × 21) + 11 × ½ | = | 26.5 j. |
| M. K | (2 × 21) + 11 | = | 53 j. |
| Mme L | (2 × 21) + 11 | = | 53 j. |
| | soit au total | | 291.5 jours |

*production journalière moyenne par personne*

$$\frac{23\,169}{291.5} = 79.48 \text{ facteurs;}$$

d'où, d'après le barème de prime, un pourcentage de prime pour le trimestre de 7.9%.

*Commercial*

*production du trimestre*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 717 | visites faites équivalent | à 9.57 × 1 717 | = | 16 432 factures |
| 569 200 | imprimés tirés équivalent | à 8.41 × 569,2 | = | 4 787 factures |
| 19 506 | adresses tapées équivalent | à 0.22 × 19 506 | = | 4 291 factures |
| | | soit au total | | 25 510 factures |

*jours de travail dans le trimestre*

| | | | |
|---|---|---|---|
| M. | M | (2 × 21) + 6 | = 48 j. |
| M. | N | (2 × 21) + 6 | = 48 j. |
| M. | O | (2 × 21) + 6 | = 48 j. |
| M. | P | (2 × 21) + 6 | = 48 j. |
| M. | Q | (2 × 21) + 6 | = 48 j. |
| Mlle | R | (2 × 21) + 6 | = 48 j. |
| Mme | S | (2 × 21) + 11 × ½ | = 26.5 j. |
| Mlle | T | (2 × 21) + 11 | = 53 j. |
| | | soit au total | 367.5 jours |

*production journalière moyenne par personne*

$$\frac{25\,510}{367.5} = \underline{69.42 \text{ factures;}}$$

d'où d'après le barème de prime, un pourcentage de prime pour le trimestre de 7.13%.

*Documentation scientifique et publicité*

*production du trimestre*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 006 | plaques estampées équivalent | à 1.60 × 1 006 | = | 1 610 factures |
| 81 290 | adresses imprimées équivalent | à 25.34 × 81 290 | = | 2 060 factures |
| 68 | cartons papier utilisés équivalent | à 67.31 × 68 | = | 4 577 factures |
| 4 | bobines micr. réalisées équivalent | à 490.— × 4 | = | 1 960 factures |
| | | soit au total | | 10 207 factures |

*jours de travail dans le trimestre*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Mlle | U | (2 × 21) + 11 × ½ | = 26.5 j. |
| Mlle | V | (2 × 21) + 11 × ½ | = 26.5 j. |
| M. | W | (2 × 21) + 11 × ¾ | = 39.75 j. |
| Mlle | Y | (2 × 21) + 11 × ¾ | = 39.75 j. |
| | | soit au total | 132.5 jours |

*production journalière moyenne par personne*

$$\frac{10\,207}{132.5} = \underline{77.03 \text{ factures;}}$$

d'où, d'après le barème de prime, un pourcentage de prime pour le trimestre de 7.79%.

| Tableau 21: *Normes* | |
|---|---|
| *Administration suisse* | |
| 1 lettre envoyée | 1.341 heure admise |
| *Administration centrale* | |
| 1 lettre envoyée | 1.341 heure admise |
| *Comptabilité* | |
| 1 facture débiteur passée | 0.227 heure admise |
| 1 facture suisse envoyée | 0.239 heure admise |
| 1 facture créance passée | 0.805 heure admise |
| 1 écriture caisse passée | 0.680 heure admise |
| 1 bon établi | 0.0846 heure admise |
| 1 virement effectué | 0.326 heure admise |
| 1 commande passée | 2.887 heure admise |
| *Commercial* | |
| 1 visite faite | 2.525 heure admise |
| 1000 imprimés tirés | 2.219 heure admise |
| 1 adresse tapée | 0.058 heure admise |
| 1 facture étranger envoyée | 7.652 heure admise |
| *Documentation scientifique et publicité* | |
| 1 plaque estampée | 0.518 heure admise |
| 1000 adresses imprimées | 8.210 heure admise |
| 1 carton de papier utilisé | 21.807 heure admise |
| 1 bobine microfilm réalisée | 158.760 heure admise |

On procède ensuite au calcul de chaque service séparément, comme suit:

— on multiplie le nombre d'opérations effectuées par la norme et le résultat donne les heures admises pour chaque genre d'opération

— on additionne les heures admises des différentes opérations pour obtenir la somme d'heures admises par service

— on établit les heures effectives de travail par service (heures directes et heures indirectes)

— la productivité se calcule par le rapport: $\frac{\text{heures admises}}{\text{heures effectives}} \cdot 100$

Lorsque les heures admises sont supérieures aux heures effectives, on calcule le taux de prime. Le pourcentage de prime est basé sur la même courbe Rowan qui déterminait le barème de prime de productivité avant 1959 (voir tableau 22).

Les méthodes d'attribution personnelle et d'information sont restées les mêmes.

Tableau 22: *Barème de prime de productivité*

| Productivité | % de prime | Productivité | % de prime | Productivité | % de prime | Productivité | % de prime |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 100 | 0 | | | | | | |
| 101 | 0.44 | 121 | 5.38 | 141 | 7.26 | 161 | 7.93 |
| 102 | 0.86 | 122 | 5.51 | 142 | 7.31 | 162 | 7.94 |
| 103 | 1.26 | 123 | 5.64 | 143 | 7.36 | 163 | 7.95 |
| 104 | 1.66 | 124 | 5.77 | 144 | 7.41 | 164 | 7.96 |
| 105 | 2.04 | 125 | 5.89 | 145 | 7.46 | 165 | 7.97 |
| 106 | 2.38 | 126 | 6.01 | 146 | 7.51 | 166 | 7.98 |
| 107 | 2.70 | 127 | 6.12 | 147 | 7.55 | 167 | 7.99 |
| 108 | 2.96 | 128 | 6.23 | 148 | 7.59 | 168 | 8.— |
| 109 | 3.22 | 129 | 6.33 | 149 | 7.63 | | |
| 110 | 3.48 | 130 | 6.43 | 150 | 7.67 | | |
| 111 | 3.70 | 131 | 6.52 | 151 | 7.70 | Pour les valeurs intermédiaires calculer le % interpôlé. | |
| 112 | 3.90 | 132 | 6.61 | 152 | 7.73 | | |
| 113 | 4.10 | 133 | 6.70 | 153 | 7.76 | | |
| 114 | 4.28 | 134 | 6.79 | 154 | 7.79 | | |
| 115 | 4.45 | 135 | 6.87 | 155 | 7.82 | | |
| 116 | 4.62 | 136 | 6.95 | 156 | 7.84 | | |
| 117 | 4.79 | 137 | 7.02 | 157 | 7.86 | | |
| 118 | 4.95 | 138 | 7.08 | 158 | 7.88 | | |
| 119 | 5.10 | 139 | 7.14 | 159 | 7.90 | | |
| 120 | 5.24 | 140 | 7.20 | 160 | 7.92 | | |

Illustrons le nouveau mode de calcul par le décompte du 1er trimestre 1960 pour le service comptabilité (voir tableau 23).

### *443 L'évolution de la productivité dans les bureaux*

La productivité dans les bureaux a, en moyenne, constamment augmenté d'année en année. Cette hausse constante ne se retrouve pas dans chaque service.

Ces variations proviennent du fait que, chaque année, l'un ou l'autre service doit engager du personnel supplémentaire pour faire face à un travail accru. L'augmentation de la masse du travail réalisé ne correspond jamais à l'augmentation des jours de travail mis à disposition par ces engagements. Il se produit une baisse de productivité jusqu'à ce que la masse totale de travail fourni ait augmenté dans la même proportion que les jours totaux «travaillés». Les résultats des services de comptabilité et de documentation scientifique le montrent dans l'exemple suivant (voir tableau 24).

Tableau 23: *Calcul du pourcentage de prime* (1er trimestre 1960)

*Comptabilité*

*productivité du trimestre*

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3407 | factures débiteurs passées | à 0.227 | × 3407 | = | 773.39 | heures adm. |
| 3115 | factures suisses envoyées | à 0.239 | × 3115 | = | 744.49 | heures adm. |
| 1317 | factures créanciers passées | à 0.805 | × 1317 | = | 1 060.18 | heures adm. |
| 2068 | écritures de caisse passées | à 0.680 | × 2068 | = | 1 406.24 | heures adm. |
| 3125 | bons établis | à 0.0846 | × 3125 | = | 264.38 | heures adm. |
| 802 | virements effectués | à 0.326 | × 802 | = | 261.45 | heures adm. |
| 554 | commandes passées | à 2.887 | × 554 | = | 1 599.40 | heures adm. |
| | | | | | 6 109.53 | heures adm. |

*heures de travail dans le trimestre*

personnel direct:

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| M. | A | 52 | j. à 9 h. | = | 468 | heures passées |
| M. | B | 62 | j. à 9 h. | = | 558 | heures passées |
| Mme | C | 56 | j. à 9 h. | = | 504 | heures passées |
| Mme | D | 62 | j. à 9 h. | = | 558 | heures passées |
| M. | E | 57.5 | j. à 9 h. | = | 517.5 | heures passées |
| Mlle | F | 62 | j. à 9 h. | = | 558 | heures passées |
| | | | | | 3 163.5 | heures passées |

personnel indirect:

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| M. | G | 59 | j. à 9 h. | = | 531 | heures passées |
| M. | H | 59 | j. à 9 h. | = | 531 | heures passées |
| | | | | | 1 062 | heures passées |
| | | | Total | | 4 225.5 | heures passées |

*productivité de la main-d'œuvre du service*

$$\frac{6109.53}{4225.5} = 144.59;$$

d'où d'après le barème de prime, un pourcentage de prime pour le trimestre de 7.44%.

Tableau 24: *Evolution de la productivité annuelle moyenne en 1957 et 1958*

| services / Années | Administration | Comptabilité | Commercial | Doc. sc. | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1957 | 66.25 | 69.79 | 63.59 | 68.29 | 66.53 |
| 1958 | 74.19 | 66.97 | 75.31 | 67.69 | 71.73 |
| Augmentation ou diminution en % | + 11.98% | — 4.21% | + 18.43% | — 0.89% | + 7.82% |

Une diminution de productivité peut aussi se produire pour un même trimestre d'une année à l'autre. La baisse au 3ème trimestre 1960 provient du fait que du personnel a été engagé temporairement pendant la période de vacances. Ce personnel inexpérimenté a provoqué une baisse de productivité. C'est ici un cas typique où l'augmentation de la production conduit à une chute de productivité (voir tableau 25).

Tableau 25: *Evolution de la productivité générale par trimestre en 1959 et 1960*

| | 1959 | 1960 | Augmentation ou diminution en % |
|---|---|---|---|
| 1er trimestre | 147.48 | 156.70 | + 6.25% |
| 2ème trimestre | 151.12 | 152.71 | + 1.05% |
| 3ème trimestre | 164.62 | 155.22 | — 5.71% |
| 4ème trimestre | 155.56 | 167.03 | + 7.37% |
| Moyenne annuelle: | 154.54 | 158.07 | + 2.28% |

La division de l'administration en deux services n'a pas conduit à une diminution de productivité. C'est précisément dans les services subdivisés que nous rencontrons une hausse spectaculaire (voir tableau 26).

Tableau 26: *Evolution de la productivité lors de la subdivision du service administration*

| Service | 1958 | 1959 (1ère année de la subdivision) | |
|---|---|---|---|
| Administration | 148.38 | Administration centrale | 158.52 |
| | | Administration suisse | 189.74 |
| Comptabilité | 133.94 | | 155.85 |
| Commercial | 150.62 | | 152.53 |
| Doc. scientifique et publicité | 135.38 | | 146.63 |

Les résultats d'ensemble en 1960 par exemple montrent que la masse globale de travail a augmenté de 9.46% (passant de 104 339.24 heures admises en 1959 à 114 212.12 en 1960). Le temps nécessaire pour ce travail était de 67 515 heures en 1959 et de 72 253 heures en 1960, soit une augmentation de 7.02% d'heures de travail pour un volume de travail plus grand de 9.46%, ce qui donne une augmentation de productivité de 2.28% (voir tableau 27).

Tableau 27: *Les résultats d'ensemble en 1960*

| *1er trimestre* | Heures admises | Heures passées | Productivité de la main-d'œuvre |
|---|---|---|---|
| Administr. centrale | 4 578.17 | 2 173.5 | 210.63 |
| Administr. suisse | 3 356.52 | 1 908.— | 175.92 |
| Comptabilité | 6 109.53 | 4 225.5 | 144.59 |
| Commercial | 7 751.27 | 5 283.— | 146.72 |
| Doc. sc. et publ. | 6 438.46 | 4 428.— | 145.40 |
| | 28 233.95 | 18 018.— | 156.70 |
| *2ème trimestre* | | | |
| Administr. centrale | 4 633.15 | 2 718.— | 170.46 |
| Administr. suisse | 2 483.53 | 1 372.5 | 180.95 |
| Comptabilité | 6 561.99 | 4 297.5 | 152.69 |
| Commercial | 8 033.18 | 5 481.— | 146.56 |
| Doc. sc. et publ. | 6 352.56 | 4 509.— | 140.89 |
| | 28 064.41 | 18 378.— | 152.71 |
| *3ème trimestre* | | | |
| Administr. centrale | 4 847.72 | 2 934.— | 165.23 |
| Administr. suisse | 2 635.07 | 1 165.5 | 226.09 |
| Comptabilité | 6 018.27 | 3 744.— | 160.74 |
| Commercial | 7 485.32 | 4 671.— | 160.25 |
| Doc. sc. et publ. | 5 018.48 | 4 239.— | 118.39 |
| | 26 004.86 | 16 753.5 | 155.22 |
| *4ème trimestre* | | | |
| Administr. centrale | 6 780.09 | 3 425.5 | 197.99 |
| Administr. suisse | 2 471.46 | 1 345.5 | 183.68 |
| Comptabilité | 7 576.34 | 4 144.5 | 182.8 |
| Commercial | 7 985.10 | 5 337.— | 149.62 |
| Doc. sc. et publ. | 7 095.91 | 4 851.— | 146.28 |
| | 31 908.90 | 19 103.5 | 167.03 |
| *Total* | | | |
| Administr. centrale | 20 839.13 | 11 251.— | 185.22 |
| Administr. suisse | 10 946.58 | 5 791.5 | 189.01 |
| Subtotal | 31 785.71 | 17 042.5 | 186.51 |
| Comptabilité | 26 266.13 | 16 411.5 | 160.05 |
| Commercial | 31 254.87 | 20 772.— | 150.47 |
| Doc. sc. et publ. | 24 905.41 | 18 027.— | 138.16 |
| | 114 212.12 | 72 253.— | 158.07 |
| (En 1959 | 104 339.24 | 67 515.— | 154.54) |

L'augmentation annuelle de la productivité dans les bureaux de 1956—1960 se présente ainsi:

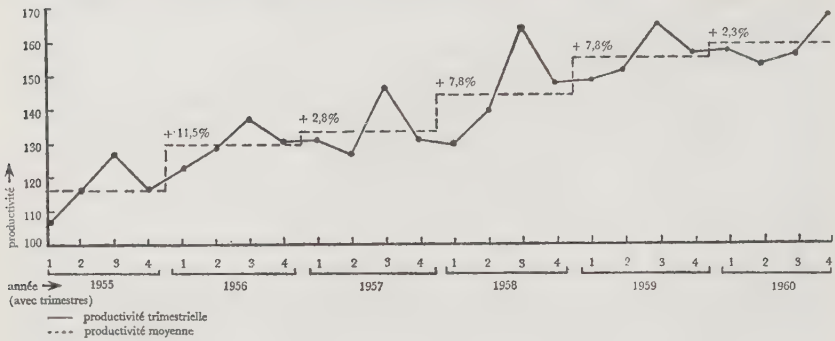
1956 par rapport à 1955: augmentation de 11.46%
1957 par rapport à 1956: augmentation de 2.81%
1958 par rapport à 1957: augmentation de 7.79%
1959 par rapport à 1958: augmentation de 7.75%
1960 par rapport à 1959: augmentation de 2.28%

En 1960, comme en 1957, nous avons affaire à ces paliers caractéristiques dans l'évolution de la productivité. La raison s'en trouve principalement dans les modifications importantes du personnel survenues à ces moments. Toute nouvelle personne engagée n'est pas tout de suite saturée de travail et sa capacité de travail reste plus petite que celle des employés entraînés.
Le tableau 29 et la figure 11 indiquent l'évolution trimestrielle et annuelle de la productivité dans les bureaux depuis 1955.

Tableau 29: *L'évolution de la productivité dans les bureaux*

| | Chiffres absolus: Heures admises / Heures passées | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *1955* | *1956* | *1957* | *1958* | *1959* | *1960* |
| 1er trimestre | 106.82 | 122.96 | 130.73 | 129.18 | 147.48 | 156.70 |
| 2ème trimestre | 116.92 | 128.22 | 126.84 | 138.54 | 151.12 | 152.71 |
| 3ème trimestre | 127.86 | 137.70 | 146.24 | 163.24 | 164.62 | 155.22 |
| 4ème trimestre | 116.40 | 130.10 | 130.88 | 147.26 | 155.56 | 167.03 |
| Moyenne | 116.12 | 129.42 | 133.06 | 143.42 | 154.54 | 158.07 |
| *Augmentation en % (base: productivité moyenne de l'année précédente)* | | | | | | |
| 1er trimestre | | +15.10 | +6.31 | — 2.90 | + 2.83 | +1.39 |
| 2ème trimestre | | +10.62 | —1.08 | + 4.12 | + 5.37 | —1.18 |
| 3ème trimestre | | + 7.70 | +6.20 | +22.68 | +14.78 | +0.44 |
| 4ème trimestre | | +11.73 | +0.63 | +10.67 | + 8.46 | +8.08 |
| Moyenne | | +11.46 | +2.81 | + 7.79 | + 7.75 | +2.28 |
| *Nombres indices annuels (base: 1955 = 100)* | | | | | | |
| | 100 | 111.46 | 114.59 | 123.51 | 133.09 | 136.12 |

Figure 11: *Le graphique de l'évolution de la productivité dans les bureaux*




La productivité moyenne ayant constamment augmenté le taux de prime a suivi la même évolution. Il se peut qu'un trimestre soit moins favorable qu'un autre et qu'il y ait des écarts de taux de prime dans les différents services (voir tableau 30).

Tableau 30: *Variations des taux de prime payés en 1960*

| | Administr. centrale | Administr. suisse | Comptabilité | Commercial | Doc. sc. publ. | Moyenne pondérée |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1er trimestre | 8.—% | 8.—% | 7.44% | 7.54% | 7.48% | 7.69% |
| 2ème trimestre | 8.—% | 8.—% | 7.75% | 7.53% | 7.25% | 7.71% |
| 3ème trimestre | 7.97% | 8.—% | 7.93% | 7.92% | 5.01% | 7.70% |
| 4ème trimestre | 8.—% | 8.—% | 8.—% | 7.65% | 7.52% | 7.87% |
| Moyenne pondérée 1960: | 7.99% | 8.—% | 7.85% | 7.68% | 7.09% | 7.75% |

Le taux de prime moyen versé a été de 7.75% des traitements contre 7.68% en 1959. Les meilleurs taux de prime reviennent à l'administration suisse et l'administration centrale, prouvant que la subdivision opérée n'a nullement nuit à la productivité. Le service de documentation scientifique et publicité est le seul à avoir une productivité inférieure à celle de 1959.

Le personnel des bureaux de Vuadens touche à part cette prime de productivité une prime de prospérité. Cette dernière est calculée et payée semestriellement.

Le mécanisme du calcul est le suivant:

— Au début de chaque exercice, on fixe, à partir des chiffres du contrôle budgetaire, le coût prévu au kilo vendu. On obtient le coût par le rapport:

$$\frac{\text{dépenses budgetées de l'exercice}}{\text{tonnage prévu à vendre dans l'exercice}} = \text{coût prévu du kilo vendu}$$

Dans les dépenses ne figurent que des frais influençables par le personnel de bureau; les frais influençables par la gestion financière de l'entreprise, comme par exemple les amortissements, intérêts et escomptes, n'entrent pas en ligne de compte. Le tonnage prévu est composé des ventes en Suisse et à l'étranger.

Tableau 31: *Barème de concordance entre le niveau de prospérité et la prime à payer pour ce niveau*

| Niveau de prospérité | | Taux de prime à payer | Niveau de prospérité | | Taux de prime à payer |
|---|---|---|---|---|---|
| | jusqu'à 84 | — 2.—% | plus que 104 | jusqu'à 105 | + 2.70 |
| plus que 84 | « 85 | — 1.90 | « « 105 | « 106 | + 2.90 |
| « « 85 | « 86 | — 1.80 | « « 106 | « 107 | + 3.10 |
| « « 86 | « 87 | — 1.70 | « « 107 | « 108 | + 3.20 |
| « « 87 | « 88 | — 1.60 | « « 108 | « 109 | + 3.40 |
| « « 88 | « 89 | — 1.50 | « « 109 | « 110 | + 3.50 |
| « « 89 | « 90 | — 1.30 | « « 110 | « 111 | + 3.60 |
| « « 90 | « 91 | — 1.00 | « « 111 | « 112 | + 3.70 |
| « « 91 | « 92 | — 0.70 | « « 112 | « 113 | + 3.80 |
| « « 92 | « 93 | — 0.50 | « « 113 | « 114 | + 3.90 |
| « « 93 | « 94 | — 0.20 | « « 114 | « 115 | + 4.00 |
| « « 94 | « 95 | 0 | « « 115 | « 116 | + 4.05 |
| « « 95 | « 96 | + 0.40 | « « 116 | « 117 | + 4.10 |
| « « 96 | « 97 | + 0.70 | « « 117 | « 118 | + 4.11 |
| « « 97 | « 98 | + 1.00 | « « 118 | « 119 | + 4.12 |
| « « 98 | « 99 | + 1.20 | « « 119 | « 120 | + 4.13 |
| « « 99 | « 100 | + 1.60 | « « 120 | « 121 | + 4.15 |
| « « 100 | « 101 | + 1.80 | « « 121 | « 122 | + 4.16 |
| « « 101 | « 102 | + 2.10 | « « 122 | « 123 | + 4.17 |
| « « 102 | « 103 | + 2.20 | « « 123 | « 124 | + 4.18 |
| « « 103 | « 104 | + 2.50 | « « 124 | « 125 | + 4.19 |
| | | | | plus que 125 | + 4.20 |

— A la fin du semestre on établit le rapport:

$$\frac{\text{dépenses effectives du semestre}}{\text{tonnage effectif vendu dans le semestre}} = \text{coût réel du kilo vendu}$$

— Ensuite on calcule le niveaeu de prospérité qui est donné par le rapport:

$$100 \cdot \frac{\text{coût prévu du kilo vendu}}{\text{coût réel du kilo vendu}}$$

— Un barème (voir tableau 31) donne le taux de prime correspondant au niveau de prospérité. Si on arrive à un taux de prime négatif, il est déduit du ou des taux positifs des semestres suivants.

La prime de prospérité dépend fortement du marché en général, c'est-à-dire des ventes (voir tableau 32).

Tableau 32: *Calcul du résultat du 1er semestre 1957*

| Frais prévus en fr. suisses | Tonnage prévu | Coût prévu au kg | Frais réels | Tonnage réel | Coût réel au kg | Niveau de prospérité |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Suisse 158 200<br>Export 225 000 | | | Suisse 146 064<br>Export 377 216 | | |
| 388 000 | Total 383 200 | 1.01 | 409 855 | Total 523 280 | 0.78 | 129.48 |

Le niveau de prospérité est de 129.48, ce qui correspond selon le tableau 31 à un taux de prime de 4.20% des salaires du semestre (taux maximum). Le personnel de chaque service reçoit le même taux.

### *445 Remarques*

L'entreprise Guigoz S. A. fait avec ses différentes primes une expérience tout à fait exceptionnelle. Nous n'avons jamais rencontré une entreprise appliquant deux systèmes de participation, l'un approprié au travail de fabrication, l'autre à celui de bureau. Le taux de la prime dans la fabrication et celui des bureaux se développent dans des limites semblables. La prime de productivité appliquée dans les bureaux de Vuadens est

basée sur des valeurs moyennes ou normales du passé. Le but est de dépasser ces valeurs de base afin de pouvoir payer une prime importante. Le mode de calcul a changé après quelques années d'application. On a abandonné la méthode des équivalences qui déterminait la production journalière moyenne par personne et par service et ceci sur la base de jours forfaitaires. L'inconvénient de cette méthode résidait dans l'inexactitude de ce calcul. Le nombre de factures était établi par le rapport:

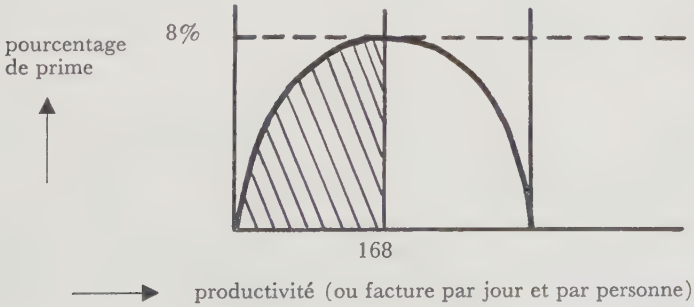
$$\frac{\text{production (factures)}}{\text{jours (forfait)}}$$

Il se pouvait qu'une personne avait été absente, le nombre de jours n'a pas changé (forfait) tandis que la production a diminué, de sorte qu'à la fin du trimestre le résultat exprimé en nombre de factures ainsi que le pourcentage de prime étaient plus petits. C'est pourquoi on a choisi comme normes les heures admises pour un certain travail. Le calcul est devenu plus simple. La base est restée la même. La notion d'un temps alloué ou admis est plus pratique pour le personnel qui se rend mieux compte de la masse de travail à exécuter par jour. L'avantage essentiel réside dans la plus grande précision du calcul trimestriel:

$$\frac{\text{production (heures admises)}}{\text{heures effectives}}$$

Les heures effectives sont composées du temps de travail du personnel direct et indirect. Les absences, par exemple, ne faussent plus le résultat. Un problème qui reste est certainement celui de l'établissement du barème de la prime de productivité, c'est-à-dire du pourcentage de prime accordé au personnel sur la base du salaire primaire (voir figure 12).

Figure 12: *Variations du pourcentage de prime*



La prime varie entre 0 et 8% et atteint le maximum à une productivité de 168 (voir figure 10 et tableau 22). La courbe de Rowan procure au personnel un salaire secondaire important dans toute la zone hachurée. Lorsque la productivité dépasse 168, la prime devrait diminuer selon la courbe descendante; chez Guigoz S. A. on arrête la prime à 8% et l'on ne tient plus compte d'une productivité supérieure à 168. Le barème de prime montre qu'une productivité croissante rencontre une augmentation de prime de plus en plus faible. Ce fait apparaît vite au personnel, et il sent que le système paie entre la productivité 100 et 140. Lorsque la productivité est plus forte la prime ne progresse pas sensiblement. La productivité entre 141 et 168 (7.26—8%) paie mal, et l'effort plus grand pour atteindre une pareille productivité ne correspond plus au bénéfice à réaliser. Ce système incite donc à ralentir la vitesse de travail et le personnel ne cherche pas absolument à atteindre le maximum.
La courbe Rowan présente d'une part l'avantage d'éviter des écarts trop grands, mais d'autre part, il y a le danger que le personnel ne soit plus suffisamment intéressé à un système pareil. Les résultats de productivité du service administration suisse étaient en 1960 de (cf. tableau 27):

| | Productivité | Prime |
|---|---|---|
| 1er trimestre | 175.92 | 8% |
| 2ème trimestre | 180.95 | 8% |
| 3ème trimestre | 226.09 | 8% |
| 4ème trimestre | 183.68 | 8% |
| Total (moyenne) | 189.01 | 8% |

Ce service a dépassé largement chaque trimestre la productivité limite de 168. L'effort supérieur est simplement rémunéré par le taux maximum de 8%. Si ce cas se répète d'une année à l'autre et que les autres services se trouvent dans la même situation, il faudrait peut-être introduire là une modification pour que l'intérêt, aussi bien du personnel que de la direction, reste en alerte et que l'esprit d'équipe se maintienne dans une forme identique à celle du début. Il y a plusieurs possibilités de modifications; citons les suivantes:

— changement de barème de prime de productivité
— ajustement graduel des bases en se référant à un certain nombre d'années antérieures en partant de l'exercice en cours
— ajustement immédiat des bases en se référant toujours à l'année précédant l'exercice en cours.

Le personnel refuse souvent que les bases soient adaptées à une situation qui évolue parce qu'il se sent dupé et ne comprend pas la modification

d'une valeur de base créée par lui-même. C'est pourquoi une introduction nouvelle dans un système, existant depuis des années, reste un problème psychologique très délicat qui peut mettre en question le bon climat d'une entreprise.
L'attribution personnelle se fait sur la base du principe proportionnel, c'est-à-dire que la prime est payée par rapport au salaire primaire (p. ex. 8%). Ce pourcentage reste le même pour les personnes d'un service, mais peut varier d'un service à l'autre. Ce mode de faire favorise l'esprit et la collaboration d'équipe, mais peut aussi donner lieu à des disputes internes.

Nous avons vu l'évolution de la prime de productivité qui, en moyenne, a augmenté d'une année à l'autre. Même si actuellement le plafond de prime est de 8%, nous devons admettre qu'une pareille hausse de salaire est impressionnante et qu'elle fait que le personnel garde un intérêt certain pour cette institution. Le montant de la prime est distribué trimestriellement, après un commentaire oral, à l'ensemble du personnel. Nous pouvons dire que l'ensemble du personnel et la direction sont satisfaits du résultat atteint; la productivité a considerablement augmenté dans les bureaux de Vuadens, ce qui dépasse de beaucoup l'augmentation moyenne de 1,5% calculée pour les bureaux en Suisse. L'augmentation de la productivité chez Guigoz S. A. a varié ainsi de 1956 à 1960:

11.46% 2.81% 7.79% 7.75% 2.28%

La prime de prospérité, en revanche, dépend d'abord de la conjoncture et deuxièmement de l'économie de dépenses influençables par le personnel. On peut dire que son pourcentage ne dépend guère de l'effort du personnel. C'est pourquoi il est heureux que ce pourcentage ait un plafond (4.20%) et que ce dernier soit fortement inférieur au plafond de la prime de productivité, prime créée essentiellement pour récompenser un plus grand effort et une bonne collaboration. Il va sans dire que cette prime de prospérité dépend du chiffre d'affaires ou plus précisement des ventes. Il est clair que le travail (coût réel) pour établir une facture, par exemple, est environ le même s'il s'agit d'une commande importante ou petite.
La prime de prospérité ne peut être qu'un complément à la prime de productivité. Il est difficile de croire que cette première inciterait le personnel à fournir un effort plus grand et pourrait créer un climat d'entreprise plus agréable. La combinaison des deux primes donne au personnel la possibilité de toucher une prime totale intéressante quand l'effort fourni est satisfaisant et quand en plus les ventes se montrent

favorables. La prime totale, par exmple du 1er semestre 1957, s'élevait à:

| | |
|---|---|
| prime de productivité moyenne | 6.50% |
| prime de prospérité | 4.20% |
| prime totale | 10.70% |

Un employé, au salaire mensuel de fr. 900, touche trimestriellement un montant de prime de fr. 288.90.

## 45 LA PRIME COLLECTIVE DE PRODUCTIVITÉ DE SUCHARD S. A., NEUCHÂTEL [1]

L'entreprise Chocolat Suchard S. A., qui occupe quelques centaines d'employés et ouvriers, a introduit en 1955 une prime de productivité. L'introduction de cette prime avait été confiée à l'Institut Technique des Salaires (I. T. S.) de Paris qu'en assure actuellement la surveillance permanente. Le but de cet intéressement collectif, englobant le personnel de bureau et les ouvriers, est d'accroître le rendement, de créer une atmosphère saine et de distribuer une prime sans participation à la gestion et aux bénéfices. La participation aux résultats ne doit avoir aucune influence sur les salaires ni sur les autres primes individuelles ou par groupe. Elle est considérée comme un supplément dont il n'a pas été fixé de plafond, ni du côté positif, ni du côté négatif.

### *451 L'expérience Suchard*

Analysons cette expérience dans:

— ses principes généraux
— son mécanisme de calcul
— son attribution individuelle et son information.

On a fixé dans les principes généraux régissant cette prime de productivité qu'elle ne devait pas simplement se rapporter aux travaux de la main-d'oeuvre, mais aussi tenir compte des principaux frais influençables par le personnel de bureau. C'est pourquoi elle retient, par exemple, les frais d'entretien de machines et exclut les frais d'entretien des immeubles.
Les normes des secteurs d'activité se basent sur une période normale.

---

[1] Note et discussion avec M. Desaules

La direction décide de modifier ou d'abandonner le système et le règlement.
Si l'on apporte des améliorations aux salaires, il n'y a pas de modification du système. L'amélioration résultant d'investissements, de bâtiments ou d'installations nouveaux revient après une période de 3 mois, à l'entreprise. Par contre, une augmentation de productivité due à une mesure de réorganisation revient à l'ensemble du personnel et fait ainsi monter le pourcentage de prime.
La prime collective est calculée mensuellement et payée trimestriellement, un montant trimestriel étant plus important et par là mieux remarqué par les employés et les ouvriers.

Le mécanisme de calcul est fondé sur les trois points suivants:
a) la productivité
b) la réduction des stocks morts de fournitures
c) la qualité.

a) La productivité est calculée séparément pour chacun des 11 secteurs de l'entreprise et s'étend aux frais de:
— main-d'oeuvre de secteur
— personnel indirect (personnes payées au mois, chef d'atelier, etc.)
— consommations industrielles (éléctricité, emballage, outils, etc.)
— fournitures de conditionnement (emballages pour produits finis).

L'entreprise est divisée en 11 secteurs:
— fabrication chocolat
— moulage chocolat
— conditionnement chocolat
— fabrication confiserie
— sugus
— conditionnement confiserie
— fabrication cartonnage
— emballage, expédition
— services communs fabrique
— administrations des ventes
— administration générale.

Le résultat est établi pour chaque secteur et le total obtenu donne le pourcentage de productivité distribué. Dans chaque secteur de fabrication, on produit plusieurs articles. Ainsi dans le secteur I: fabrication chocolat, il y a toute une liste de produits qui diffèrent par leurs prix, leur quantité de travail, leurs consommations industrielles, etc. C'est pourquoi pour ce calcul du résultat, on a choisi un produit fabriqué en

quantités relativement importantes. Le produit choisi est appelé unité d'activité ou produit-type (produit-étalon). Dans le secteur cité, l'unité d'activité est le millier de kg de pâte conchée Milka. Tous les autres articles sont ramenés à ce produit-type au moyen de coefficients d'équivalence. Le produit-étalon ne doit pas être un produit fictif, car cette mesure de la production doit être parlante pour les chefs de secteur. Ensuite, on a établi des normes dans les différents secteurs de fabrication et ceci pour la main-d'œuvre, le personnel indirect et les consommations industrielles. Dans les secteurs de fabrication, les normes et les dépenses attribuées sont établies selon le prix de revient standard. Ce standard est calculé annuellement selon le budget. Les secteurs «services communs fabrique» et «administration générale» ne possèdent pas de normes, mais leurs dépenses attribuées se lisent directement dans le budget. Le secteur de «l'administration des ventes» tient compte de l'activité réalisée exprimée en poids des produits vendus. Le produit-type est représenté par un millier de kg de chocolats fourrés. Par des équivalences, on a ramené les autres produits à ce produit-étalon, en tenant compte:

— du prix de vente
— de la marge
— de l'intérêt commercial.

Le tableau synoptique du résultat de productivité (voir tableau 33), employé chez Suchard S. A., nous donne un aperçu général de la division de l'entreprise en secteurs et en genres de frais; il ressemble à une feuille de décompte industriel simplifié. Il y a des frais pris directement du budget, d'autres par l'intérmédiaire de normes se basant sur le prix de revient standard. Ainsi la dépense attribuée à un secteur de fabrication est obtenue par la multiplication de l'activité réalisée par la norme correspondante. On compare ensuite la dépense attribuée à la dépense effective de la période en question et il en ressort un montant positif ou négatif. On calcule alors pour chaque secteur et par genre de frais le niveau réalisé par le rapport:

$$100 \cdot \frac{\text{dépense attribuée}}{\text{dépense constatée}} \%$$

Le niveau porte le nombre 100, si l'écart entre le standard et les frais effectifs est 0.

On calcule de cette manière le niveau de productivité pour tous les secteurs jusqu'au niveau final de l'entreprise, chiffré dans notre exemple à 101.6. Ce tableau synoptique représente un moyen fort pratique de contrôle des différents niveau de productivité par secteur et par genre

## Tableau 33: *Tableau synoptique du résultat de productivité*

Période _____

| Secteurs | Activité réalisée | Main d'œuvre de secteur | | | | | Personnel indirect | | | | | Consommations industrielles | | | | | Fournitures de conditionnement | | | | Total | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Norme | Dépense attribuée | Dépense constatée | Résultat | Niveau | Norme | Dépense attribuée | Dépense constatée | Résultat | Niveau | Norme | Dépense attribuée | Dépense constatée | Résultat | Niveau | Dépense attribuée | Dépense constatée | Résultat | Niveau | Dépense attribuée | Dépense constatée | Résultat | Niveau |
| (1) | (2) | (3) | (4) = (3) × (2) | (5) | (6) = (4) — (5) | (7) = (4) : (5) | (8) | (9) = (8) × (2) | (10) | (11) = (9) — (10) | (12) = (9) : (10) | (13) | (14) = (13) × (2) | (15) | (16) = (14) — (15) | (17) = (14) : (15) | (18) | (19) | (20) = (18) — (19) | (21) = (18) : (19) | (22) = (4) + (9) + (14) + (18) | (23) = (5) + (10) + (15) + (19) | (24) = (22) — (23) | (25) = (22) : (23) |
| I. Fabr. chocolat | milliers de kg. de pâte conchée Milka 42 000 | 30.— | 1 260 | 1 200 | + 60 | 105,0 | 50.— | 2 100 | 2 400 | — 300 | 87,5 | 140.— | 5 880 | 5 000 | + 880 | 117,6 | | | | | 9 240 | 8 600 | + 640 | 107,4 |
| II. Moulage chocolat | moules-types 100 g pleins Jensen 500 000 | 10.— | 5 000 | 5 500 | — 500 | 90,9 | 5.— | 2 500 | 2 300 | + 200 | 108,7 | 20.— | 10 000 | 12 000 | — 2 000 | 83,3 | 25 000 | 24 000 | + 1 000 | 104,2 | 42 500 | 44 800 | — 1 300 | 97,0 |
| III. Condition. chocolat | milliers de kg de cartons 3 kg tabl. Milka 100 g | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IV. Fabr. confiserie | milliers de kg int Branches à —.15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IVa. Sugus | milliers de kg Sugus paquets fruits /320 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V. Condition confiserie | milliers de kg boîtes 250 g 1 rang Fleurs ou Paysage | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VI. Fabr. cartonnage | milliers de cartons pour 3 kg tabl. 100 g | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VII Emballage Expédition | milliers de colis clients | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VIII. Services communs Fabrique | | | *budget:* | | | | | *budget:* | | | | | *budget.* | | | | | | | | | | | |
| IX. Administr. des ventes | milliers de kg de chocolats fourrés | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| X. Administr. générale | | | | | | | | *budget.* | | | | | *budget:* | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | 60 000 | 57 000 | + 3 000 | 105,3 | | 32 000 | 34 000 | — 2 000 | 94,1 | | 95 000 | 90 000 | + 5 000 | 105,6 | 140 000 | 141 000 | — 1 000 | 99,3 | 327 000 | 322 000 | + 5 000 | 101,6 |

de frais. Il constitue aussi un moyen d'informer le personnel sur le développement de leurs secteurs respectifs, et permet d'indiquer la raison et l'origine d'un résultat de prime favorable ou défavorable. Selon le tableau 33, le niveau de productivité de toute l'entreprise est de 101.6, ce qui revient à dire que l'augmentation de productivité par rapport aux dépenses effectives est de 1.6%. Ce pourcentage de prime peut être augmenté ou diminué par les mouvements de stocks morts de fournitures et par le facteur de la qualité. Ce n'est qu'après le calcul de ces deux éléments que le résultat de productivité distribuable peut être acquis.

b) Pour le calcul de la prime finale, l'entreprise Suchard S. A. tient compte des stocks morts de fournitures de conditionnement. On procède de la façon suivante: on dresse une liste des fournitures âgées de plus de 5 ans et non encore utilisées. Chaque année on constate l'augmentation ou la diminution de ces stocks par rapport à ceux de l'année précédente et on porte cette différence en compte à raison d'un intérêt de 4%. Une diminution fait augmenter la prime, une augmentation, par contre, diminue le résultat distribuable. Ce calcul est effectué une fois par année et le gain ou la perte sur les stocks morts de fournitures s'ajoute ou se retranche à raison de 1/12 dans le décompte mensuel.

c) La qualité joue enfin un rôle important dans la détermination du taux de la prime collective d'entreprise. On a créé un barème de qualité avec un nombre maximum de points fixé à 100. Le pourcentage maximum de prime découlant de la qualité est fixé à 2.5%. Lors de l'établissement du barème de qualité, on a retenu les 8 éléments suivants:

— retours des clients
— marchandises retirées de la vente
— écarts de poids
— manques au magasin
— conditionnement et bien-facture des pliages des marchandises
— contrôles des poids au mélange des matières premières
— erreurs d'emballage.

Comme nous l'avons déjà dit, c'est lorsque ces deux derniers éléments sont connus que le taux de prime peut être enfin calculé. Le gain de productivité est alors distribué dans les 11 secteurs de l'entreprise, c'est-à-dire sur l'ensemble des frais influençables par les salariés, soit:

— main-d'oeuvre des secteurs de production
— personnel indirect
— consommations industrielles
— fournitures de conditionnement.

On retranche de ce résultat de productivité la quote-part de la perte annuelle (ou on y ajoute le gain annuel) se rapportant aux stocks morts des fournitures de conditionnement. Ce résultat de productivité est comparé aux dépenses constatées et l'on obtient ainsi, découlant de la productivité, le pourcentage de prime. En tenant compte de la prime de qualité, nous obtenons le taux de prime collective par rapport à celui de l'année précédente. Dans l'exemple choisi il se monte à 2.50% (voir tableau 34). Le gain de productivité n'est pas maintenu. Le budget et le prix de revient standard sont refaits chaque année. Ce gain de productivité est comparé à celui de l'année précédente. Dans l'entreprise Suchard S. A., on considère l'abandon du gain de productivité en faveur des consommateurs et des producteurs comme inévitable. Celui-ci est abandonné à raison de 1/6 par année. Si par exemple en 1955 la prime de productivité était de 6%, on tiendrait compte, en 1956, de 5% (1% = 1/6 abandonné), qui s'ajouteraient au taux de la prime de cette année.
La prime moyenne a fortement augmenté dès 1955, comme l'indiquent ces résultats annuels:

| | | |
|---|---|---|
| | | 1959 : 9.59% |
| 1955 : 3.41% | 1957 : 9.24% | 1960 : 11.58% |
| 1956 : 8.86% | 1958 : 8.30% | 1961 : 12.28% |

Ce pourcentage de prime est payé trimestriellement aux salariés sur la base du salaire brut soumis à l'AVS.

L'explication et l'information prennent une place importante dans cette participation aux résultats. Elles ont lieu sur trois niveaux différents:

— information de la direction
— information de la commission d'étude de la prime. Elle est composée de:
  1 représentant des cadres
  1 représentant de la maîtrise
  2 représentants des ouvriers
  1 représentant de la direction (président de la commission)
  Cette commission peut faire des suggestions mais ne possède pas de droits de décision.
— conférence des cadres (ils renseignent ensuite les ouvriers).

Les affiches dans les ateliers indiquent mensuellement le développement de la prime de productivité et dans chaque enveloppe de paie les résultats sont encore une fois mentionnés.

Tableau 34: *Résultat général de la prime collèctive d'entreprise*

Période: _____

| | Nature des frais | Dépenses attribuées | Dépenses constatées | Résultat | Niveau du mois | Répartition en % du résultat global |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| *Productivité* | 1. Main-d'œuvre des secteurs de production | 60 000 | 57 000 | + 3 000 | 105,3 | + 60% |
| | 2. Personnel indirect (mensuel inclus) | 32 000 | 34 000 | — 2 000 | 94,1 | — 40% |
| | 3. Consommations industrielles | 95 000 | 90 000 | + 5 000 | 105,6 | + 100% |
| | 4. Fournitures de conditionnement | 140 000 | 141 000 | — 1 000 | 99,3 | — 20% |
| | Totaux se rapportant au calcul de la productivité | 327 000 | 322 000 B | + 5 000 | 101,6 | + 100% |

5. Au résultat de la productivité s'ajoute ou se retranche le gain ou la perte sur les stocks morts de fournitures de conditionnement se rapportant au mois $\frac{+ 60\,000.— \times 4\%}{12}$ [ + 200 ]

Le résultat de productivité est donc de [ + 5 200 ] A

*Calcul du taux de la prime collective d'entreprise*

6. Pourcentage de prime découlant de la productivité $\frac{100 \times A}{B}$ [ + 1.61% ]
7. Pourcentage de prime découlant de la qualité [ + —.89% ]
8. Taux de prime collective par rapport à l'année précédente [ + 2.50% ]
9. Taux de prime restant de l'année précédente [ + 5.—% ]
10. Taux de la prime collective [ + 7.50% ]
11. Taux à payer [ ]
12. Taux de la prime à rattraper dans le ou les trimestres suivants [ ]

Les lignes 11 et 12 ne doivent être remplies que *trimestriellement*

Le personnel et la direction de Suchard S. A. se déclarent très satisfaits de ce système de prime d'entreprise. La productivité a toujours été croissante et les salariés ont eu le droit de toucher un supplément de salaire important. L'attribution individuelle s'effectue trimestriellement pour que le montant distribuable soit assez grand. L'intérêt paraît être plus intense si la distribution de la prime ne coïncide pas régulièrement avec celle du salaire ordinaire du mois. Pour déterminer la part individuelle, on a choisi le principe proportionnel qui consiste à accorder une prime au prorata du salaire primaire. C'est un moyen que nous pouvons admettre aussi longtemps que le salaire primaire est établi sur une base équitable. Ce moyen favorise moins l'esprit d'équipe que le principe par tête, par exemple.

L'expérience Suchard S. A. présente l'avantage de prendre en considération la plupart des frais formant le prix de revient d'un produit. Par cette prime collective, on veut tenir compte d'une productivité générale englobant aussi les frais influençables par les salariés. Il est utile d'augmenter non seulement la productivité de la main-d'oeuvre et du personnel indirect, mais aussi celle des consommations industrielles et fournitures de conditionnement. Une augmentation de la production et de la vitesse de travail ne sert à rien si les coûts augmentent plus fortement à la suite d'une usure énorme des outils, d'un emploi excessif d'électricité ou d'un gaspillage de matériel d'emballage. L'accroissement de la productivité du travail ne signifie pas nécessairement la prospérité d'une entreprise qui n'est peut-être plus rentable si les autres coûts sont trop élevés par rapport aux conditions du marché actuel. Une telle entreprise est condamnée à abandonner tôt ou tard son système de participation aux résultats. C'est la raison pour laquelle la maison Suchard S. A. fait intervenir tous ces facteurs et cherche à faire baisser le prix de revient dans quatre genres de frais (ceci par une bonne activité de la main-d'oeuvre et du personnel, une réduction des consommations industrielles et des fournitures), à fabriquer des produits de qualité et à diminuer les stocks morts des fournitures de conditionnement.

La prime collective d'entreprise fait appel à la notion d'écart entre les dépenses attribuées et les dépenses constatées, autrement dit entre les dépenses exprimées dans une situation normale (budget et prix de revient standard) et dans une situation effective. Les écarts sont établis par secteur et par genre de frais séparément. Ceci permet à la direction de donner une information précise sur le développement de la productivité. Chaque ouvrier peut connaître les écarts et le niveau de productivité de

son secteur. Le tableau de productivité (voir tableau 33) donne par ailleurs aussi la possibilité de contrôler les budgets et les standards et d'analyser les écarts. C'est un outil de gestion de premier ordre. En additionnant les écarts, on obtient le total de l'économie. On rapporte cette économie aux dépenses constatées ce qui donne directement le pourcentage de prime. Il est peut-être intéressant d'attirer l'attention sur le fait que la maison Suchard S. A. rapporte son résultat de productivité aux dépenses constatées et non pas aux dépenses attribuées, méthode donnant un pourcentage plus grand.

Ce pourcentage de prime ne s'applique qu'aux salaires et le montant distribuable est le résultat du produit:

salaires × pourcentage.

Le résultat de productivité (l'économie) est le résultat du produit: dépenses constatées × pourcentage. Une partie de l'économie reste donc à l'entreprise.

L'expérience Suchard S. A. présente certainement aussi des difficultés. C'est d'abord le choix des produits-type et le calcul qui consiste à ramener par des équivalences les autres produits à cet étalon. Il faut donc contrôler les équivalences et les ajuster annuellement. Les divers budgets et le prix de revient standard sont à la base du calcul de la prime d'entreprise. Pour les établir il faut évaluer une activité normale. On peut se demander si les budgets et les standards sont assez précis et peuvent vraiment servir de base pour le calcul du résultat de productivité. En effet l'influence des frais du degré d'occupation et de la grandeur des commandes sont très difficiles à retenir, même dans un calcul standard. Un inconvénient de la prime d'entreprise de Boyer et Dubois est la complexité de son système. Il est très difficile et même impossible d'en faire comprendre le mécanisme aux ouvriers. Ces derniers ne savent généralement pas comment le résultat de productivité est formé. L'intérêt que manifeste les salariés peut souffrir de cet état de chose et cela présente un danger pour la réussite de la participation aux résultats. Les auteurs du système sont d'un autre avis et disent que les ouvriers doivent simplement avoir confiance dans cette méthode et être convaincus qu'on ne les dupe pas; en outre, il suffit que les participants sachent qu'ils peuvent agir sur le résultat depuis leur poste de travail et qu'on leur explique comment cela est possible, le calcul est moins important.

Le fait que la base primaire est graduellement modifiée par le développement de la productivité à raison de 1/6 par an, est un point peu favorable dans l'expérience Suchard. L'ouvrier le sait dès le commencement, et si

l'on réfléchit que chaque résultat de productivité doit être supérieur à celui de l'année précédente pour que la prime ne tombe pas successivement jusqu'à zéro, on se demande où cela conduit. L'ouvrier doit continuellement réduire le prix de revient, par un travail plus raisonné, par une cadence plus rapide et par une économie plus intense des consommations industrielles et des fournitures de conditionnement. Cette image apparaît plus favorable si l'on sait que l'augmentation de productivité due à une mesure de réorganisation et à l'accoutumance revient à l'ensemble du personnel et qu'une rationalisation du travail est à tout moment nécessaire.

## 46 LA PARTICIPATION AUX RÉSULTATS DANS UNE BOUCHERIE

### *461 Le système appliqué*

Nous terminerons notre étude des réalisations pratiques des systèmes de participation aux résultats d'entreprise actuellement en vigueur en Suisse, par une application de celui de Kampschulte / Halter dans une boucherie d'une grande ville suisse alémanique. Cette boucherie occupe environ 40 personnes et applique le système Kampschulte / Halter habituel basé sur la comptabilité. Son introduction a eu lieu dans cette boucherie en 1961.

Cette maison a adopté les principes généraux suivants:
— La participation aux résultats est calculée et payée mensuellement à l'ensemble du personnel (ouvriers et employés).
— Elle est un salaire accordé à bien plaire par la direction. Si l'intérêt que porte le personnel à cette institution est insuffisant, la direction peut la liquider.
— La prime est exprimée en pourcentage par rapport au salaire primaire. Chacun touche le même pourcentage (principe proportionnel). La base est le salaire brut.
— Le but de cette prime est d'augmenter l'intérêt du personnel à la marche de l'entreprise, en particulier dans le domaine des économies, de l'initiative personnelle et de la collaboration interne.

La base du mécanisme du calcul est la comptabilité. Il fallait d'abord établir une valeur normale et ceci pour chaque genre de frais suivant:
— frais d'achat
— frais de personnel (y compris gratification)
— frais sociaux
— frais d'exploitation
— frais d'administration
— frais de vente
— frais de l'entrepreneur.

La période de référence fut fixée après une étude approfondie des frais des trois années précédentes: 1958, 1959 et 1960. On élimina les anomalies flagrantes et on trouva la valeur normale par rapport au chiffre d'affaires. La valeur normale n'est pas un standard mais une moyenne. Les pourcentages des différents groupes de frais influençables par le personnel se chiffrent par rapport au chiffre d'affaires:

| | |
|---|---|
| — frais d'achat | 71.91% |
| — frais de personnel | 15.05% |
| (dont gratification | 0.19%) |
| — frais sociaux | 0.71% |
| — frais d'exploitation | 2.47% |
| — frais d'administration | 0.50% |
| — frais de vente | 2.13% |
| total | 92.77% |

Le reste (100 — 92.77 = 7.23%) sert à couvrir les frais de l'entrepreneur et à garantir un certain bénéfice. Les frais de l'entrepreneur n'entrent pas dans le système de participation. On a groupé ici les charges non influençables par les ouvriers. Ce sont en principe des charges indépendantes du volume des affaires, nommées souvent frais fixes ou frais non proportionnels au chiffre d'affaires. Ces frais ne sont que relativement fixes, ils ne changent pas dans les mêmes proportions que le chiffre d'affaires, mais varient pourtant dans une certaine mesure. Nous trouvons aussi dans ce groupe des frais étrangers et extraordinaires de l'exploitation. Parmi les frais de l'entrepreneur figurent par exemple: loyer, intérêt, dons, amortissements, salaire de l'entrepreneur.

Chaque mois on calcule la valeur normale et on la compare aux dépenses effectives par groupe de frais. Les écarts possibles sont négatifs ou positifs. Un résultat positif signifie que la dépense effective est supérieure à la dépense de base, et un résultat négatif représente un montant de frais

moins élevé que prévu. Ces calculs se font sur des feuilles de contrôle (voir tableau 35). Suivons le développement de cette méthode pour les frais de personnel et les frais d'administration de la maison en question.

Tableau 35: *Feuille de contrôle pour un groupe de frais*

SAMMEL- + KONTROLLBLATT
*FEUILLE DE CONTROLE*

Gruppe / *Groupe* _____ Geschäftsjahr / *Année* 196____

| | Konten / *Comptes* | Monat / *Mois* | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | | Total - *Somme* | | | | | | | | | | | | |
| 24 | Normwert / *Valeur normale* _____ % v.27 | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | Differenz pro Monat / *Différence mensuelle* | | | | | | | | | | | | | |
| 26 | Differenz kumulativ / *Différence totale* | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | Produktion / Umsatz / *Production / Chiffre d'affaires* | | | | | | | | | | | | | |

Alle Rechte vorbehalten – Tous droits réservés – Schweiz. Institut für Erfolgsbeteiligung – Institut Suisse de Participation – Dr. E. A. Hatter, Zollikon

Form. K 111

Le calcul des écarts sur la base des années 1958, 1959 et 1960 commençait avec l'année commerciale 1961, soit le 1er décembre 1960. L'introduction définitive avec l'information du personnel était prévue pour août 1961. On aperçoit immédiatement que les écarts pour les frais de personnel sont fortement positifs au mois de décembre, et négatifs ou légèrement positifs en janvier et février. Ceci provient du fait que les ventes sont importantes autour de Noël et faibles dans les deux ou trois mois suivants (voir tableau 36). A la clôture annuelle la différence totale est positive (fr. 12 858), et le montant distribuable pour les mois de participation est de fr. 3 094.—. Avec la nouvelle année le calcul recommence sur les mêmes bases. La différence totale des frais d'administration n'est que légèrement positive (voir tableau 36).

On établit ces différences mensuellement pour tous les groupes de frais. On les rassemble dans un décompte donnant le résultat mensuel. Les frais d'achat, les frais sociaux et les gratifications figurent dans le décompte total avec leurs valeurs normales, et les dépenses effectives ne sont portées en compte qu'à la clôture. Cela s'explique, pour les frais d'achat, par le manque d'un inventaire permanent, pour les frais sociaux et les gratifications, par les très grandes différences d'un mois à l'autre. Il faut donc répartir ces frais tout au long de l'année.

Le montant distribuable du mois est dû à l'augmentation de la productivité, au succès sur le marché et à la bonne collaboration interne. Le 60% de la différence totale des groupes de frais entre dans une réserve qui si elle n'est pas épuisée à la fin de l'année, est distribuée comme prime collective à ce moment-là. Le reste (40%) est distribué entre l'entrepreneur et les salariés à raison de 40% : 60%. Le montant revenant au personnel est réparti au prorata du salaire primaire. Ainsi, par exemple, la répartition au mois d'août 1961:

| | | |
|---|---|---|
| | différence totale | fr. 5986 |
| — | réserve 60% | fr. 3586 |
| = | montant distribuable | fr. 2400 |
| | part entrepreneur 40% | fr. 960 |
| | part salariés 60% | fr. 1440 |

En pourcentage sur les salaires: 4.4%

La réserve de l'année 1961 était employée pour faire face à des frais d'achat accrus, résultant de l'augmentation des prix. C'est la raison pour laquelle on a dû choisir une valeur normale ou un pourcentage plus grand pour l'année 1962. La maison envisagée n'opère pas avec des prix fixes pour ses marchandises. L'inventaire se base sur la valeur effective

Tableau 36: *Le développement des écarts*

*Frais de personnel*

| | déc. 60 | janv. 61 | févr. 61 | mars 61 | avril 61 | mai 61 | juin 61 | juillet 61 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| total frais de personnel | 33 933 | 27 894 | 26 563 | 27 408 | 27 975 | 28 677 | 28 225 | 26 225 |
| valeur normale | 36 112 | 25 752 | 26 854 | 28 204 | 32 552 | 29 160 | 27 043 | 30 857 |
| écarts mensuels | – 2 179 | + 2 142 | – 291 | – 796 | – 4 577 | – 483 | + 1 182 | – 4 762 |
| écarts additionnés | – 2 179 | – 37 | – 328 | – 1 124 | – 5 701 | – 6 184 | – 5 002 | – 9 764 |

→ introduction de la prime

| | août 61 | sept. 61 | oct. 61 | nov. 61 | clôture annuelle | déc. 61 | janv. 62 | févr. 62 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| total frais de personnel | 31 313 | 35 043 | 29 392 | 31 918 | | 31 323 | 28 665 | 30 366 |
| valeur normale | 32 503 | 33 367 | 32 451 | 32 439 | | 42 658 | 28 493 | 27 478 |
| écarts mensuels | – 1 190 | + 1 676 | – 3 059 | – 521 | | – 11 355 | + 172 | + 2 888 |
| écarts additionnés | – 10 954 | – 9 278 | – 12 337 | – 12 858 | | – 11 355 | – 11 163 | – 8 275 |

+ = plus que prévu
— = moins que prévu

*Frais d'administration*

| | déc. 60 | janv. 61 | févr. 61 | mars 61 | avril 61 | mai 61 | juin 61 | juillet 61 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| total frais d'administration | 1 187 | 1 157 | 503 | 1 727 | 840 | 359 | 1 342 | 3 027 |
| valeur normale | 1 215 | 866 | 903 | 949 | 1 095 | 981 | 910 | 1 038 |
| écarts mensuels | – 28 | + 291 | – 400 | + 778 | – 255 | – 622 | + 432 | + 1 989 |
| écarts additionnés | – 28 | + 263 | – 137 | + 641 | + 386 | – 236 | + 196 | + 2 185 |

→ introduction de la prime

| | août 61 | sept. 61 | oct. 61 | nov. 61 | clôture annuelle | déc. 61 | janv. 62 | févr. 62 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| total frais d'administration | 826 | 443 | 418 | 1 222 | | 427 | 787 | 427 |
| valeur normale | 1094 | 1123 | 1 092 | 1 091 | | 1 435 | 959 | 925 |
| écarts mensuels | – 268 | – 680 | – 674 | + 131 | | – 1 008 | – 172 | – 498 |
| écarts additionnés | + 1 917 | + 1 237 | + 563 | + 694 | | – 1 008 | – 1 180 | – 1 678 |

+ = plus que prévu
— = moins que prévu

et on supprime les réserves latentes pour pouvoir comparer les inventaires d'une année à l'autre.

L'attribution individuelle a lieu chaque mois sur la base du principe proportionnel. Les primes collectives ont fortement varié (voir tableau 37).

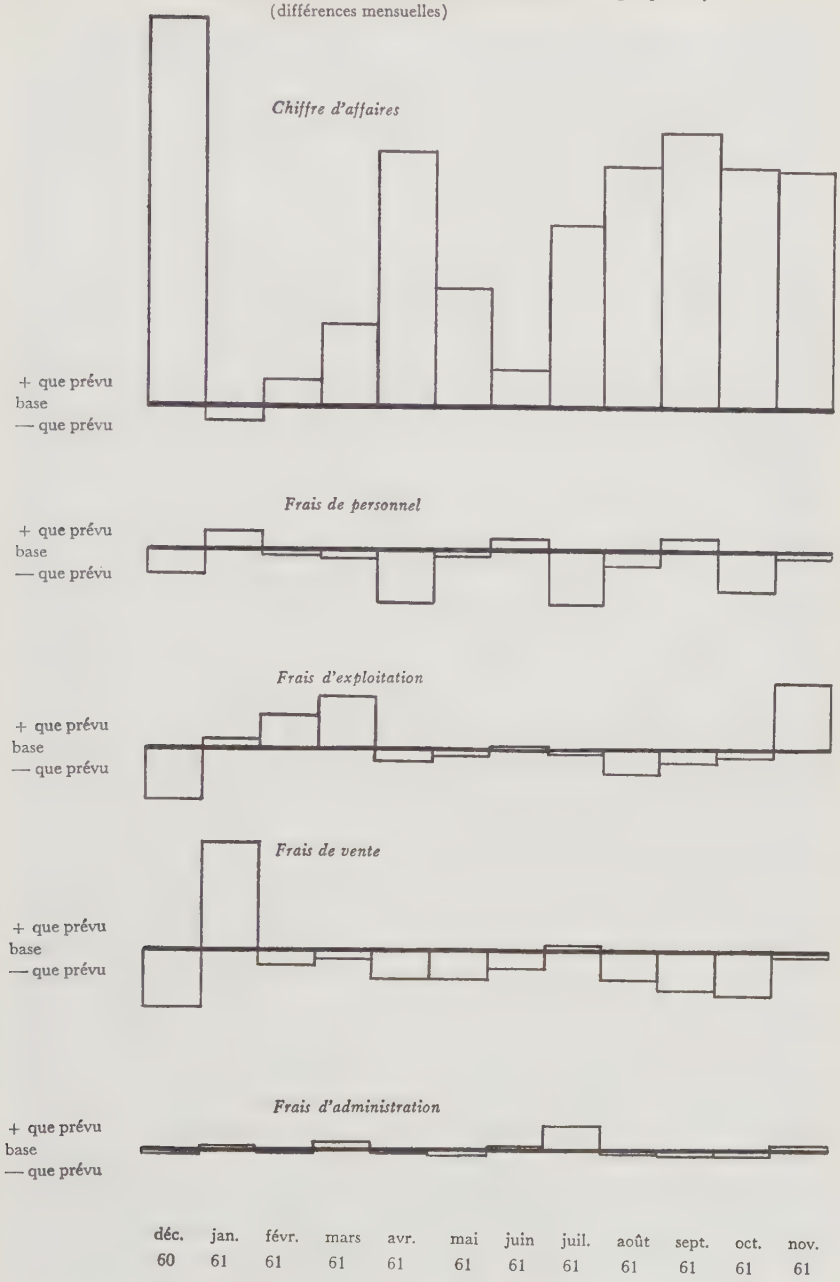
Tableau 37: *Variation des primes collectives*

| avant l'introduction | | après l'introduction | |
|---|---|---|---|
| décembre 1960 | 5.6% | août 1961 | 4.4% |
| janvier 1961 | 0 % | septembre 1961 | 2.4% |
| février 1961 | 0.6% | octobre 1961 | 7.5% |
| mars 1961 | 0 % | novembre 1961 | 0 % |
| avril 1961 | 4.3% | décembre 1961 | 9.5% |
| mai 1961 | 1.4% | janvier 1962 | 0 % |
| juin 1961 | 0.1% | février 1962 | 0 % |
| juillet 1961 | 1.6% | mars 1962 | 3 % |
| | | avril 1962 | 5 % |

Après l'introduction du système et l'information du personnel, les pourcentages de prime réalisés sont supérieurs à ceux escomptés avant l'introduction.

L'information prend une place importante dans le système d'intéressement de cette entreprise. Un tiers des salariés est réuni mensuellement par la direction. En principe un expert neutre explique le résultat obtenu pour les différents groupes de frais. On cherche la raison des frais anormaux. Ensuite les salariés ont la faculté de poser des questions et de faire des propositions concernant la participation aux résultats ou se rapportant aux divers problèmes de l'entreprise. L'entrepreneur lui-même critique le résultat, et donne ainsi à la participation une certaine vie faisant augmenter l'intérêt pour cette entreprise. Après trois à six mois un nouveau tiers du personnel est invité à la réunion d'information et ainsi de suite. A part le commentaire oral, on montre au personnel le développement du chiffre d'affaires et des groupes de frais par un graphique (voir figure 13). La ligne 0 correspond à la valeur normale. Le dépassement des frais vers le bas signifie une différence favorable par rapport à la valeur de base. Ces graphiques donnent au personnel un aperçu général très pratique du développement des résultats et de la prime, facilite sa compréhension et constitue un moyen très utile pour la gestion de l'entreprise.

Figure 13: *Le développement du chiffre d'affaires et des groupes de frais en 1961* (différences mensuelles)



Après quelques mois d'application de ce système de participation aux résultats, la direction et le personnel sont satisfaits des résultats atteints et de la meilleure marche de l'entreprise. L'information et la prime mensuelles maintiennent l'esprit d'intéressement et donnent la possibilité à chacun de contrôler le résultat atteint. Pour les deux parties cependant, les réunions mensuelles sont trop rapprochées et la prime paraît trop petite.

Le calcul de la valeur normale basée sur une moyenne rectifiée de trois années soulève certaines questions. Il faut préciser que dans les quelque 55 entreprises suisses alémaniques qui ont introduit le système Kampschulte / Halter, on ne tient pas compte du degré d'occupation. On s'appuie sur une activité plus ou moins normale pour établir la base, mais la participation une fois introduite, l'activité peut être inférieure ou supérieure à celle dite normale sans qu'on change pour cela la valeur normale. Un nouveau calcul de cette valeur n'a lieu qu'à la suite de modifications importantes (p. ex. agrandissement des bâtiments). La prime d'entreprise est fonction de la productivité et de la situation du marché. Elle ne se base donc pas uniquement sur l'effort plus grand fourni par chaque salarié. Les influences extérieures sont très visibles à cause du rapport proportionnel entre les divers groupes de frais et le chiffre d'affaires, Ainsi les frais d'achat se développant d'une manière progressive, il fallait déjà en 1962 augmenter le pourcentage correspondant. Il n'était pas possible à l'entreprise de charger le prix des ventes de l'augmentation de prix des matières premières. La réserve a servi à couvrir cette perte; mais on se demande si l'ouvrier comprend cette opération, car il s'agit au fond de frais très peu influençables par le personnel. Il serait nécessaire, à notre avis, d'introduire les prix standards pour les matières premières. Les frais de personnel ont décrit une ligne dégressive par rapport au chiffre d'affaires qui était pratiquement toujours supérieur à la valeur de base (voir figure 13). Nous reconnaissons volontiers que le travail a été facilité par le bon esprit d'intéressement mais d'autre part, le chiffre d'affaires a pu être réalisé sans engagements correspondant de personnel. Le degré d'occupation a augmenté et l'intensité du travail était peut-être plus grande. On sait bien que le degré d'occupation doit augmenter dans une proportion importante jusqu'à ce qu'un agrandissement des centres de production et de ventes ait lieu, et quand il survient il est accompagné d'une augmentation considérable du nombre du personnel. En principe le chiffre d'affaires varie plus vite que le nombre du personnel. On engage une nouvelle personne dès le moment où les autres ont dû travailler plus que prévu ou plus que normalement.

On comprend alors que ce surcroît travail doit être rémunéré par une prime collective; ce qui s'est produit au mois de décembre 1961 dans l'entreprise en question. Le chiffre d'affaires de ce mois était le plus haut réalisé depuis l'introduction du système, et la prime présentait le plus grand montant qui avait été atteint, soit 9.5% des salaires primaires. D'autre part, il ne faut pas oublier le fait que le volume des commandes peut se répercuter d'une manière importante sur les frais: le chiffre d'affaires peut augmenter sans provoquer un travail accrû correspondant. Les différences additionnées à la fin de l'année commerciale 1961 ont montré un résultat favorable pour les frais de personnel et les frais de vente; en revanche, les frais d'exploitation et d'administration se sont montrés légèrement supérieurs aux valeurs normales. Pour tous ces frais on se demande si la proportion qui les unit au chiffre d'affaires constitue une valeur significative. Dans les frais d'administration, d'exploitation (chauffage, électricité) et de vente (publicité, décoration vitrines) il y a des genres de frais qui ne sont pas proportionnels; ils peuvent l'être, mais il est possible qu'ils soient progressifs ou dégressifs. On ne peut pas le dire en se basant sur cette clef de la proportionnalité; ces frais pourraient être surveillés d'une manière plus sûre par des budgets et des standards. Cette dernière méthode est bien plus précise mais présente des difficultés dans sa complexité et demande un travail énorme. Les frais engendrés pour une étude de ce genre ne pourraient jamais être supportés par une petite entreprise.

Souvent il arrive aussi qu'une dépense importante tombe sur un certain mois. On ne peut pas toujours la répartir sur plusieurs mois. De ce fait, la prime peut s'annuler. La participation aux résultats de Kampschulte / Halter ne tient pas absolument à une répartition exacte des frais (souvent impossible faute de comptabilité détaillée), elle accepte volontiers des différences de prime importantes d'un mois à l'autre. Elle ne désire pas égaliser les montants de prime pour faire sentir au personnel la succession des succès et des échecs comme les éprouve l'entrepreneur qui pense à son bénéfice mensuel.

Le système Kampschulte / Halter est plus poussé que le salaire proportionnel puisque la proportion existe pour tous les frais influençables par les salariés. Le personnel de notre boucherie sait que l'augmentation des ventes ne doit pas être réalisée à n'importe quel frais. Il tâche donc de produire une bonne qualité, de vendre beaucoup et d'économiser le plus possible sur les frais formant le prix de revient.

L'influence des faits extérieurs sur ce système et la proportion plus ou moins précise de cette participation aux résultats ne nous persuadent pas entièrement. C'est un intéressement général qui peut réussir en période

de haute conjoncture. Nous ne savons pas comment il se développe dans une période de diminution continuelle des ventes. Ce système présente l'avantage d'être assez simple, ce qui permet d'informer le personnel de telle sorte que tout le monde comprenne à peu près le mode de calcul.

## 47 L'EXPÉRIENCE ABANDONNÉE DE KUGLER FONDERIE ET ROBINETTERIE S. A., GENÈVE [1]

La fabrique de robinetterie et fonderie de métaux non-ferreux Kugler S. A. Genève avait introduit une participation aux résultats en 1954. La maison occupait cette année-là 320 personnes environ.

Une prime collective avait été établie, basée sur la productivité grâce à la comptabilité. On a développé trois genres d'intéressement suivant les personnes en question:

— intéressement des ouvriers payés à l'heure
— intéressement des contre-maîtres
— intéressement des chefs de service, des employés commerciaux et de fabrication.

L'intéressement des ouvriers payés à l'heure est basé sur le rapport entre le total de la production mensuelle en fr. et les salaires de la même période. Ce coefficient est comparé à celui résultant de la moyenne de plusieurs années selon la formule:

$$\frac{\frac{P_1}{S_1} - \frac{P_0}{S_0}}{\frac{P_0}{S_0}} = c$$

$P_0$ = Production moyenne de base
$S_0$ = Salaire moyen de base
$P_1$ = Production de la période de prime
$S_1$ = Salaire de la période de prime
$c$ = Coefficient d'économie de salaires = base de la prime

[1] Cf. 89 Kugler: Essai de «Travail associé» dans une entreprise, dans Bulletin technique de la Suisse romande, Lausanne 1955, p. 291 ss.

Le coefficient est distribué de la façon suivante:
— ⅓ aux ouvriers
— ⅓ au bénéfice de la maison
— ⅓ en investissement (ainsi la maison évite de changer le taux de base après l'achat d'une machine).

Admettons que ce coefficient soit de 0.30, les ouvriers en toucheront ⅓, ce qui représente 0.10, soit 10 cts. par fr. de salaire primaire. La maison a choisi le principe proportionnel dans la répartition du montant distribuable.

Par ce système de rémunération, on veut arriver à un travail vite et bien fait; l'ouvrier fait attention à la qualité puisque les malfaçons diminuent la production, par conséquent le taux de productivité.

Les contre-maîtres sont, en revanche, intéressés au total de la production mensuelle. Ils en reçoivent un certain pourcentage fixe.

La dotation des chefs de service, des employés commerciaux et de fabrication est calculée sur la base de la productivité ouvrière et sur le chiffre d'affaires. On la calcule trimestriellement et le montant est distribué selon le mode suivant:
— ¼ au prorata des années de service
— ¼ au prorata des salaires
— ½ au prorata des points de qualification.

L'entreprise Kugler S. A. avait donc un salaire proportionnel modifié avec tous ses inconvénients mentionnés plus tôt. Aussi, en 1960, cette maison a abandonné son système, surtout par le fait que la production s'était si diversifiée qu'il était devenu très difficile d'évaluer le rendement général de l'entreprise et que le coefficient d'économie de salaire présentait par rapport aux données effectives des variations qui ne correspondaient pas aux efforts fournis par les salariés.

# 5 CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous venons d'énumérer quelques applications pratiques des systèmes de participation aux résultats réalisées en particulier en Suisse romande. Ce système de rémunération peut être introduit dans toutes les sortes d'entreprises de fabrication ainsi que dans des bureaux. Le genre et la grandeur de l'entreprise ne joue pas de rôle pour établir un système de participation. Les salaires primaires ne sont en rien modifiés; la participation est toujours considérée comme complément de salaire.

La difficulté majeure de n'importe quel salaire secondaire réside dans:

— le choix du système
— la répartition du montant distribuable entre capital et travail
— l'attribution personnelle.

On peut arriver à éliminer ces difficultés, en confiant la préparation d'un de ces systèmes à une commission formée de représentants de la direction et du personnel (commission). Afin de renforcer la confiance en une telle rémunération, il est recommandé d'user d'une franchise absolue sur tous les points qui concernent la détermination des calculs du montant distribuable. La remise au personnel d'une brochure, expliquant clairement tout le système de participation, s'est révélée fort utile. Une bonne information et une bonne explication périodiques des résultats sont indispensables. Il importe que chacun ait compris et puisse contrôler la manière dont le résultat collectif est formé, puis réparti. L'introduction et le contrôle permanent du système devraient être confiés à une équipe spécialisée de l'entreprise ou à une commission comprenant un expert externe.

Le but qu'on se propose d'atteindre par la participation aux résultats est d'intéresser le personnel à la bonne marche de l'entreprise. Il serait dangereux de vouloir corriger ou améliorer les injustices des salaires primaires par un système de participation. Ceci ne peut provoquer que davantage de confusion dans la question des salaires. Il nous paraît de première importance que le salaire secondaire soit le complément d'un salaire primaire équitable et ceci à plus forte raison si la participation au résultat distribuable s'exprime en pourcentage du salaire primaire.

Un salaire primaire équitable peut être établi sur la base de:
— l'étude du travail et des temps
— la qualification du travail
— l'appréciation personnelle.

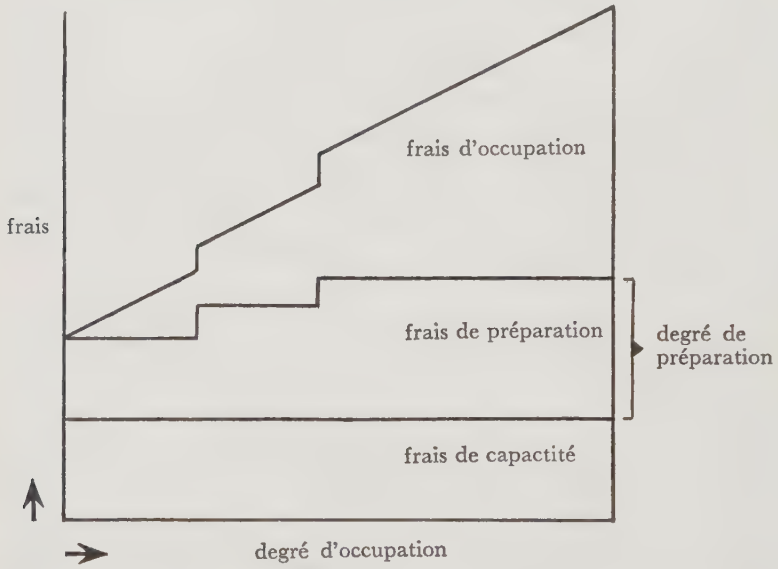
Nous pouvons dire que les systèmes de participation aux résultats constituaient, au début de leur apparition, un système de rémunération assez arbitraire. Il est heureux de voir que ces salaires secondaires dépendant essentiellement de la prospérité, de la conjoncture ou du bénéfice réalisé disparaissent de plus en plus (p. ex. la participation aux bénéfices, le salaire proportionnel, la prime collective de prospérité). La participation au résultat distribuable devient toujours plus un complément de salaire qui dépend fortement du rendement et de la productivité, étant ainsi soumis à l'influence de tout le personnel de l'entreprise. Dans de telles applications, la rémunération secondaire ne doit pas être abolie dans des périodes de basse conjoncture, la collaboration et le bon climat dans l'entreprise paraissent être mieux garantis.

Les résultats atteints avec la prime collective de productivité, qu'il s'agisse de la productivité du travail humain ou de la productivité d'un ou plusieurs autres facteurs du prix de revient, sont encourageants et constituent un bon moyen pour assurer la bonne marche de l'entreprise. La base ou la norme, à partir de laquelle on fait jouer la rémunération collective, est presque toujours une donnée prise du passé. C'est une méthode simple et peu coûteuse.

Le but à atteindre est d'établir un système de participation, en excluant toutes les influences extérieures et en déterminant les coûts nécessaires pour n'importe quelle commande, quelque soit son influence sur le degré d'occupation. Donc si l'on veut payer une prime collective calculée uniquement en fonction de l'effort plus grand fourni par chaque ouvrier, nous devrions opérer avec le calcul des coûts standards. Nous avons alors besoin d'un décompte industriel qu'on établira avec les frais directement et indirectement imputables, classés par centre de frais à un degré d'occupation normal. Ces chiffres seront obtenus par des moyens scientifiques, l'étude du travail et l'étude des temps. On analysera ensuite tous les frais et on les classera en frais fixes et frais variables, obtenant ainsi les frais de capacité, les frais du degré de préparation et les frais d'occupation. Le degré d'occupation joue un grand rôle sur la structure des frais. La figure 14 montre que ces frais sont proportionnels aux variations du degré d'occupation. Une production plus petite apporte aussi une diminution des frais de salaire et de matériel. Les frais de capacité, en revanche, ont un tout autre comportement. Si la production diminue, ils restent tels quels, p. ex. les frais d'amortissements. Le frais de préparation restent

les mêmes pour une petite variation du degré d'occupation, mais augmentent rapidement d'un degré de préparation à l'autre.
Les coûts standards peuvent ainsi être calculés à n'importe quel degré d'occupation. Les coûts réels sont additionnés à la fin de chaque mois par exemple. Ils forment les coûts réels pour une occupation effective.

Figure 14: *L'influence du degré d'occupation sur les frais*




Les différences entre les coûts standards au degré d'occupation standard et les coûts standards au degré d'occupation effectif sont le résultat d'une variation d'occupation. Elles ne jouent aucun rôle pour notre analyse. La différence entre les coûts standards au degré d'occupation effectif et les coûts réels au degré d'occupation effectif provient des changements de prix et de consommation quantitative. Les différences de prix peuvent être remplacées par des prix fixes, nous éliminons ipso facto toute influence extérieure. La différence qui subsiste donne le montant distribuable (voir tableau 38).
Par ce calcul des coûts standards, nous avons affiné la méthode de détermination du résultat distribuable. Ce résultat est ainsi uniquement dû au meilleur effort fourni par le personnel.

Résumons les différents systèmes-types de participation aux résultats dans un tableau récapitulatif en indiquant leurs principaux avantages et inconvénients (voir tableau 39).

Tableau 38: *Analyse des frais indirects et Calcul des coûts standards* (partie d'une feuille de centre de frais) [1]

Centre de frais X

| | frais de capacité | frais de préparation | | | frais d'occupation 80% | total au degré d'occupation de 80% |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 0—30 % | 30—60 % | 60—100 % | | |
| *frais indirects* | | | | | | |
| appointements chefs | — | 200 | 200 | 200 | — | 200 |
| salaire indirect: | | | | | | |
| — contre-maîtres | — | — | — | 50 | — | 50 |
| — secrétaires | — | — | 10 | 10 | — | 10 |
| — autres | — | — | — | — | 600 | 600 |
| — salaire de réparation | — | — | — | — | 100 | 100 |
| — assurance du personnel | — | 50 | 50 | 50 | — | 50 |
| — amortissements calculatoires etc. | 100 | — | — | — | — | 100 |

Centre de frais X

| | coûts standards | | coûts réels | différences | |
|---|---|---|---|---|---|
| | au degré d'occupation de 80% | au degré d'occupation effectif de 70% | | + | — |
| *frais indirects* | | | | | |
| appointements chefs | 200 | 200 | 190 | 10 | |
| salaire indirect: | | | | | |
| — contre maîtres | 50 | 50 | 50 | — | |
| — secrétaires | 10 | 10 | 8 | 2 | |
| — autres | 600 | 450 | 460 | | 10 |
| — salaire de réparation | 100 | 75 | 50 | 25 | |
| — assurances du personnel | 50 | 50 | 49 | 1 | |
| — amortissements calculatoires etc. | 100 | 100 | 100 | — | |
| | | | | 38 | 10 |
| | | montant distribuable + | | 28 | |

[1] Cf. 66 Ulrich et Hill: Brevier des Rechnungswesens, Berne 1958, p. 77 ss.

Tableau 39: *Les systèmes-types de participation aux résultats, leurs avantages et leurs inconvénients*

| Systèmes | Avantages | Inconvénients |
|---|---|---|
| 1. Le salaire proportionnel de Schueller | — diminuer les différends entre capital et travail<br>— intéresser le personnel à la bonne marche de l'entreprise<br>— augmenter la productivité | — la difficulté d'établir un rapport constant entre le salaire et le chiffre d'affaires (production, vente, etc.)<br>— le décalage saisonnier<br>— l'influence des prix |
| 2. Les groupes autonomes de Dubreuil | — intéresser le personnel à la bonne marche du groupe<br>— développer l'initiative personnelle<br>— retrouver l'esprit de l'artisanat d'autrefois | — discussions sans fin des conditions de remise du travail d'un groupe à l'autre dans la suite des opérations<br>— les abus d'autorité du chef d'équipe<br>— le droit à la gestion |
| 3. Le plan Rucker et le plan Scanlon | — intéresser le personnel à la bonne marche de l'entreprise<br>— augmenter la productivité | — la difficulté d'établir un rapport constant entre le salaire et la valeur de production |
| 4. La prime d'entreprise de Boyer et Dubois | — intéresser le personnel à la bonne marche de l'entreprise<br>— augmenter la productivité<br>— l'outil de gestion donné par le système | — la difficulté de calculer l'activité normale et l'évaluation de la production (tonnes, francs, unité de production, etc.)<br>— la complexité du système |
| 5. Le système Kampschulte/Halter | — intéresser le personnel à la bonne marche de l'entreprise<br>— augmenter la productivité | — la difficulté d'établir les rapports constants entre les groupes de frais et le chiffre d'affaires<br>— le décalage saisonnier<br>— l'influence des prix |
| 6. La participation aux bénéfices | — intéresser le personnel à la bonne marche de l'entreprise | — fixer les valeurs, le taux des amortissements, les réserves, etc.<br>— supprimer les réserves tacites<br>— absence de contrôle des résultats financiers<br>— le bénéfice n'est pas un résultat immédiat de l'effort<br>— le délai de paiement d'une année annule une grande partie du pouvoir stimulant<br>— droit à la gestion |

Les systèmes de rémunération basés sur la participation aux résultats de l'entreprise présentent des avantages et des inconvénients. D'une façon générale, tout système de participation constitue un moyen fort pratique de stimuler une augmentation de productivité et d'intéresser le personnel à la bonne marche de l'entreprise. Il appartient à chaque entreprise de trouver la solution qui lui convient le mieux.

Les salaires secondaires ne résolvent certainement pas tous les problèmes concernant la rémunération. Ce qu'on désire est avant tout de transformer l'état d'esprit du salarié, de créer l'ambiance de confiance nécessaire pour arriver à ce que chacun soit convaincu du système et soit prêt à travailler à un but commun. On peut en conclure que l'aspect psychologique de la question joue un rôle de premier plan dans la réussite ou dans l'échec de n'importe quel système de participation.

3264/67